Giuseppe Caprotti

Le ossa dei Caprotti

Una storia italiana

Feltrinelli

Giuseppe Caprotti

Le ossa dei Caprotti

Una storia italiana

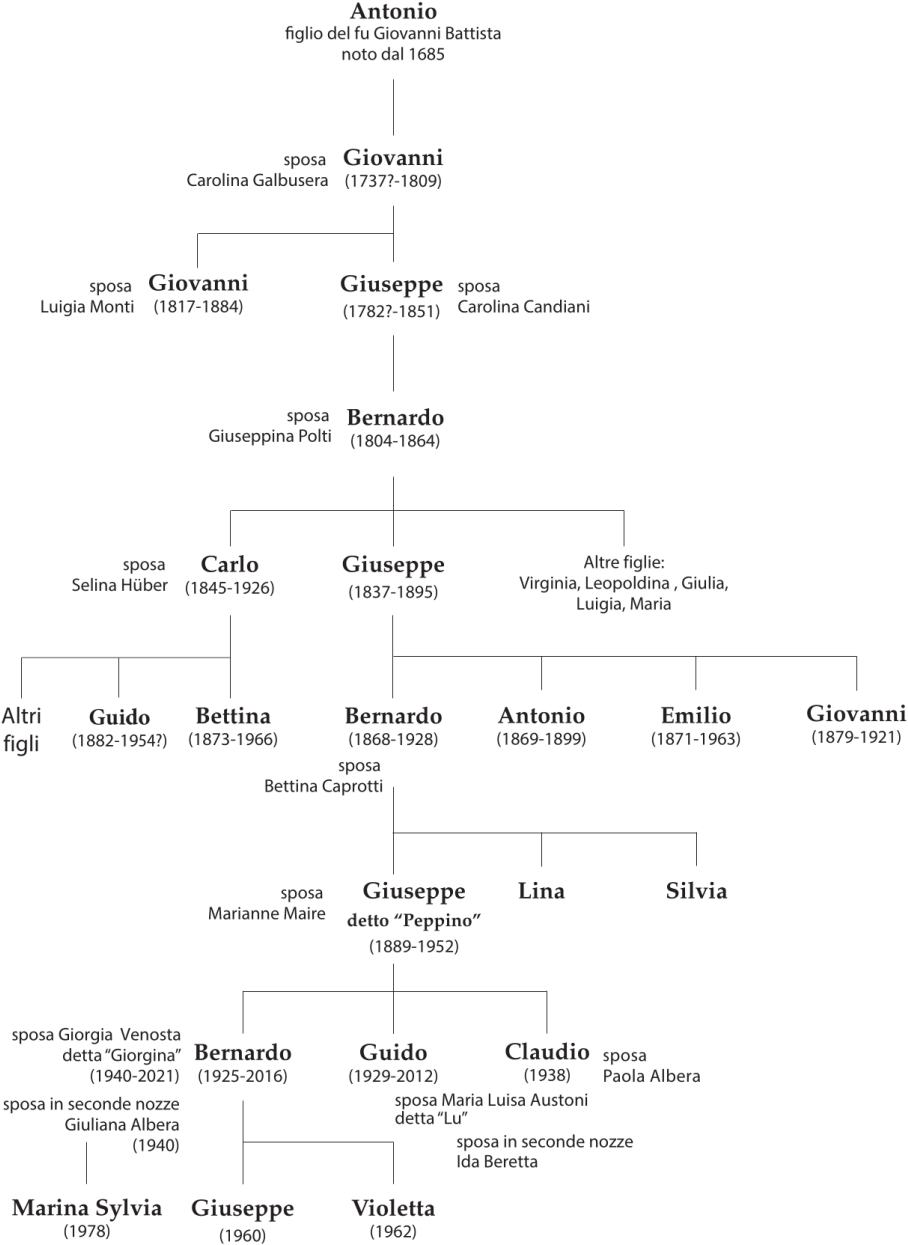
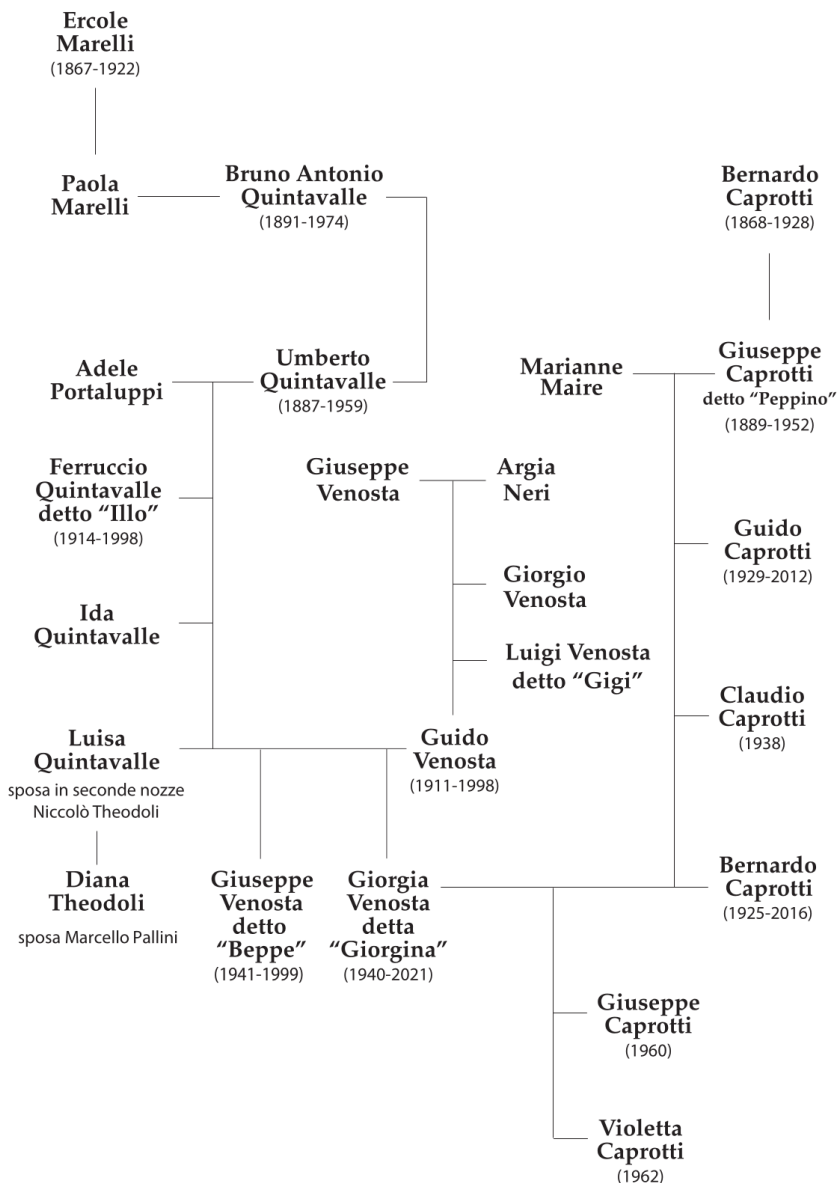
A Tommaso, Margherita e Giovanni

Per uccidere un uomo non serve togliergli la vita,
basta togliergli il lavoro.

ENZO BIAGI

Nota dell'autore

Voglio esprimere la mia gratitudine al Rockefeller Archive Center per l'aiuto che mi ha dato nel recuperare i documenti relativi alla decisione della International Basic Economy Corporation (IBEC) di dare vita all'Esselunga e sui primi anni di vita dell'azienda. Creato nel 1974 per preservare e rendere accessibili gli archivi della famiglia Rockefeller e delle sue iniziative imprenditoriali e benefiche, l'Archive Center è stato ampliato nel tempo e oggi custodisce la memoria di molteplici persone e istituzioni. In un momento in cui la pandemia di Covid-19 aveva reso difficoltosi i viaggi intercontinentali, lo staff si è prodigato con professionalità e cortesia per rispondere alle mie richieste e di questo voglio ringraziare tutti personalmente.

Famiglia Caprotti

Famiglie Caprotti, Quintavalle, Marelli

1
Il testamento

Il 9 luglio 1952 è il giorno che ha cambiato per sempre il destino della nostra famiglia. Mio nonno Giuseppe Caprotti stava guidando lungo la strada da Treviso a Vicenza. Una manciata di chilometri dopo Cittadella, vicino alla stazione di Fontaniva, affrontò a forte velocità una curva e urtò un'utilitaria che andava nella direzione opposta. Perse il controllo e si schiantò contro un platano alla sinistra della carreggiata. Morì poche ore dopo.

Era un'estate molto calda. Proprio il giorno prima dell'incidente i temporali avevano spezzato la calura che tormentava la pianura da alcune settimane, con temperature che sfioravano i quaranta gradi. Giuseppe tornava dai boschi dell'Austria, dov'era andato a caccia. Aveva 53 anni e il "Corriere della Sera" lo definì un imprenditore "notissimo negli ambienti industriali milanesi", raccontando che la sua scomparsa colpiva anche il mondo degli appassionati d'arte. Pochi giorni prima, infatti, era stato eletto presidente di una storica istituzione culturale come la Permanente, di cui dopo la tragedia si prese cura l'amico Nanni Falck. La caccia era certamente una grande passione, nella casa di famiglia di Albiate, in Brianza, una sala custodisce ancora oggi i trofei di generazioni di cacciatori: volpi, cerbiatti, camosci, ma anche meravigliosi e sfortunati animali africani, leopardi, bufali, impala. Al nonno Giuseppe erano attribuite due delle prede più appariscenti: un elefante, di cui resta un ampio e ruvido lembo di pelle, e un rinoceronte. Il corno è appeso in alto, nella posizione più in vista.

Durante la vacanza in Austria, Giuseppe non era solo. Anche se nei primi articoli di cronaca il fatto venne omesso per non suscitare scalpore, al suo fianco sedeva una donna che frequentava da un paio d'anni. Tempo dopo l'incidente, il 9 aprile 1954, il "Corriere" trovò infine la forza di fare il suo nome ma si limitò a scrivere che nell'incidente riportò "gravissime ferite". La verità è però molto più aspra, perché la donna rimase in condizioni disperate per molti mesi, per poi passare l'ultimo periodo della sua vita nella massima riservatezza possibile. La sua esistenza in famiglia era un segreto sussurrato a bassa voce ma nessuno osava pronunciarne il nome. Scoprirò solo molto tempo dopo che si chiamava Anna Z. ed era la cugina di amici di famiglia, proprietari di un'altra dimora padronale a una manciata di chilometri da Albiate. In casa c'era l'abitudine di ripetere con

convinzione tante leggende che spesso alla prova dei fatti si rivelavano non veritiere. Non so dunque dire se corrisponda a realtà il racconto di quella volta che il nonno Peppino, come lo chiamavano tutti, ebbe il coraggio e l'impudenza di invitarla a casa, per una festa. Negli archivi della Biblioteca Braidense, a Brera, sono conservati alcuni suoi ritratti fotografici. La figura e il volto sembrano quelli di un'attrice dell'età dell'oro di Hollywood. Sono stati scattati nel 1949 da un noto ritrattista e pittore lombardo, Emilio Sommariva.

Il giorno dell'incidente mio padre Bernardo, il primogenito di Peppino, si mise subito in viaggio per raggiungere Fontaniva. Molti anni più tardi mi racconterà di aver conservato le schegge della corteccia del platano che aveva ucciso il padre. Bernardo all'epoca doveva ancora compiere 27 anni e aveva due fratelli più giovani: Guido, che ne aveva 23, e Claudio, che con i suoi 14 anni d'età era ancora un ragazzo. In quel tragico giorno del 1952 Bernardo e i fratelli si convinsero che il vero responsabile dell'incidente fosse il giovane che guidava l'altra auto, un impiegato della casa editrice Mondadori, milanese anche lui. Chiesero un risarcimento di cento milioni di lire, un'enormità per l'epoca. Le testimonianze furono però contraddittorie e ci vollero due processi, in primo grado a Padova e in appello a Venezia, per stabilire definitivamente che l'altro automobilista non aveva colpe e che il nonno, come scrisse ancora il "Corriere" il 22 gennaio 1956, era "perito per la sua stessa imprudenza".

Peppino venne riportato ad Albiate il giorno dopo l'incidente e sepolto nella tomba dei Caprotti, nel cimitero del paese. Albiate è il luogo dove la mia famiglia ha costruito le sue fortune e i miei primi ricordi sono ambientati lì. Fino a quando non sono andato a scuola siamo vissuti tutti insieme nella grande casa di famiglia, con papà, gli zii e la nonna Marianne, francese di Épinal, che ci guidava con la fermezza di un generale di corpo d'armata. La casa era più di una semplice abitazione. Ancora oggi basta scendere tra i campi per non più di cinquecento metri e, passato il ponte sul fiume Lambro, si arriva alla manifattura tessile abbandonata che, un tempo, rese possibile la nostra ricchezza. Nella storia della famiglia, anzi, era arrivata prima la fabbrica e poi la villa, acquistata nel 1893 dagli Airoldi, Duchi di Cruyllas, per testimoniare il cambiamento di status dei Caprotti. La rivoluzione industriale stava ribaltando le gerarchie della società e gli imprenditori andavano soppiantando la nobiltà ai vertici della struttura economica della giovane nazione italiana.

Di questa trasformazione la villa di Albiate era un simbolo potente, perché gli Airoldi erano una famiglia di prima grandezza. Il loro archivio venne venduto assieme alla dimora e ancora oggi è una sorta di scrigno della loro eredità nobiliare: i documenti che conserva risalgono fino al Quattrocento e raccontano le vicende di una dinastia che ha superato il mezzo millennio di storia, con numerosi personaggi di spicco. Erano soprattutto mercanti e banchieri, ma tra i vari rami familiari non mancavano soldati e monache di clausura. Proprietari di feudi prima ai piedi delle montagne lombarde e poi fino in Sicilia, si erano meritati la fiducia personale dei sovrani asburgici di Spagna e d'Austria. Tra la metà del Seicento e il secolo successivo ben quattro diversi Airoldi occuparono la carica di

Tesoriere generale dello Stato e dell'esercito di Milano, unici membri di una stessa famiglia a mantenere così a lungo e in via praticamente ereditaria un ruolo tanto importante. Un'altra testimonianza del loro rilievo si trova nella piccola cappella che sorge proprio accanto alla casa, dove in una teca di vetro è custodito l'intero scheletro di san Valerio protomartire d'Africa. Oggi la cappella è stata restaurata e il feretro di san Valerio ha ritrovato il suo posto, assieme ai frammenti delle ossa di altri sei santi. Per diversi anni però, a causa delle infiltrazioni di umidità che rischiavano di danneggiare i venerabili resti, ho dovuto tenerli tutti in casa, accanto agli scaffali che custodiscono l'archivio degli Airoldi e della Manifattura Caprotti.

Lo scheletro di san Valerio fu donato da un papa a Carlo Francesco Airoldi, arcivescovo di Edessa, per i servizi resi come nunzio apostolico a partire dal 1668 prima nelle Fiandre, poi a Firenze, infine a Venezia. L'atto di donazione non è stato ritrovato ma in base ad altri documenti si può stabilire che il grande privilegio fu concesso attorno al 1670, quindi da Clemente IX o da Clemente X. All'epoca i pontefici erano soliti donare le reliquie dei santi a chi si fosse particolarmente distinto nel servizio della Santa Sede e l'importanza del riconoscimento si poteva giudicare dalle dimensioni della reliquia stessa. Poteva essere un'unghia, una ciocca di capelli, un osso: per ricevere l'intero corpo di un santo, monsignor Airoldi doveva essersi dato parecchio da fare. Dopo aver viaggiato a lungo – da giovane era stato persino catturato dai pirati mentre era di ritorno da Salamanca con il fratello, che morì durante il naufragio della loro nave – finì i suoi giorni a Milano nel 1683, ad appena 46 anni d'età, ed ebbe il rarissimo privilegio di essere sepolto in Duomo[1].

In quel 1952 in cui Peppino morì nell'incidente tornando dall'Austria, dunque, la casa di Albiate e la vicina fabbrica erano il mondo della famiglia Caprotti. L'improvvisa scomparsa del nonno lasciò a mio padre, il maggiore dei tre figli, l'incombenza di assumere la guida della Manifattura, che produceva tessuti in cotone. Bernardo lavorava in azienda e, grazie ai contatti di uno zio materno che nel 1949 avevano agevolato l'arrivo dei finanziamenti del Piano Marshall e permesso alla Caprotti di diventare uno dei più importanti cotonifici d'Italia, aveva passato un anno negli Stati Uniti, dove aveva potuto osservare i metodi produttivi delle industrie più moderne. Per tutta la vita gli resterà il vezzo di utilizzare qualche parola inglese, sia quando parlava, sia negli scritti, mischiandola talvolta al dialetto milanese o al francese, la lingua della sua mamma. Nonostante tutto, però, i rapporti fra mio nonno Peppino e il primogenito Bernardo non dovettero essere facili.

Sui motivi dei loro dissidi nell'archivio di famiglia, ad Albiate, non ho rinvenuto tracce significative. Resta solo la ricostruzione che ne fecero i miei zii Guido e Claudio, in un memoriale che scrissero nel 1980, in occasione di una lite giudiziaria con Bernardo, nel quale si limitano a riferire i "forti dissapori" fra Peppino e il primogenito. Così, pochi giorni dopo l'incidente, quando nello studio milanese dell'avvocato Camillo Pellegatta venne aperto il testamento, si scoprì che alla moglie Marianne era stato destinato l'usufrutto su una quota del 10 per cento della Manifattura Caprotti e sui beni di

famiglia, mentre il resto dell'azienda e la nuda proprietà degli stessi erano stati suddivisi in parti uguali fra i tre figli. C'erano due uniche, stupefacenti eccezioni: Peppino aveva deciso di lasciare ai soli Guido e Claudio la casa di Albiate, il luogo simbolo dove viveva la famiglia intera e al solo Claudio la Villa Nadina di Forte dei Marmi, dove tutti insieme passavano l'estate. Bernardo, il primogenito, era stato deliberatamente escluso dalla dimora di Albiate, quella che custodiva la memoria dei Caprotti e degli illustri proprietari precedenti. Una scelta che, stando ancora al resoconto fatto nel memoriale dei miei zii, avrebbe avuto un "valore soprattutto morale": i litigi tra Peppino e Bernardo, quando il nonno era in vita, erano quotidiani e molto violenti. Il nonno però, nonostante i dissidi che li dividevano, non trattò ingiustamente il suo primogenito: nel suo testamento gli lasciò una quota maggiore, rispetto a quanto destinò a Guido e Claudio, dello stabile di via del Lauro, a Milano. Lo fece per compensarlo per quanto gli aveva tolto ad Albiate e a Forte dei Marmi.

I tre fratelli, dopo la scomparsa del loro papà, riuscirono comunque a condividere affetti e affari per anni: Guido, che alla morte di Peppino era anche lui maggiorenne, si adoperò per annullare quella parte del testamento che doveva essere così dolorosa per Bernardo, convinto che questo sforzo avrebbe prodotto una maggiore concordia in famiglia e indotto il fratello più vecchio a essere riconoscente nei confronti dei due più giovani. Il suo desiderio era che si battessero tutti per uno e uno per tutti, come i moschettieri di Alexandre Dumas. Poi se ne pentirà. Zio Guido avrà spesso modo di ricordare la non facile convivenza con il fratello maggiore: "Il carattere litigioso di Bernardo renderà penosa la vita di Guido nella casa di Albiate dove l'intera famiglia continua a vivere, come nell'azienda, dove Bernardo eserciterà sempre un potere dispotico" racconterà il settimanale "L'Espresso" in un articolo pubblicato molti anni più tardi, il 13 dicembre 2012, nel quale questi fatti verranno ricostruiti per la prima volta. Appare in ogni caso certo che l'improvvisa morte di Peppino lasciò a Bernardo, il più vecchio dei tre figli, la responsabilità di assumere la guida della Manifattura Caprotti e che lui vi lavorò duramente per anni, come ebbero modo di riconoscere i suoi fratelli. Bernardo stesso, quando mi parlerà di quei giorni difficili nei quali il compito di gestire la fabbrica si riversò all'improvviso su di loro, non esiterà a sottolineare che era stato lui a decidere per tutti. Con il tempo, però, le lacerazioni che avevano già iniziato a manifestarsi quando Peppino era ancora in vita finiranno per distruggere per sempre la famiglia.

Gli sposi cugini

Mia cugina Benedetta è stata una delle mie prime compagne di giochi. È la primogenita dello zio Guido e, con la sorellina Elisabetta, abbiamo condiviso sia la casa di Albiate che quella di Milano dove andremo a vivere in seguito, in via del Lauro, cinque minuti a piedi dal Teatro alla Scala. Una volta mi ha detto di essere convinta che nella nostra famiglia esista una vena di follia, legata al fatto che i genitori del nonno Peppino fossero cugini primi. A casa c'è stata per un secolo e mezzo l'abitudine di dare al

primogenito il nome del nonno paterno. Per questo motivo mi chiamo Giuseppe, mentre il nonno di mio papà si chiamava a sua volta Bernardo. Sono stato io a interrompere questa consuetudine, quando nel 1993 è nato il primo dei miei figli: una decisione che mi attirò gli strali di mio padre.

Era stato per l'appunto il mio bisnonno Bernardo, nato nel 1868, a sposare la cugina prima Bettina, di cinque anni più giovane. Non saprei dire se la suggestione di Benedetta abbia qualche base scientifica. Certo è che la storia dei Caprotti è ricca di personaggi piuttosto interessanti, in qualche caso sicuramente un po' folli. Le imprese avventurose non sono mancate, così come i litigi furibondi, in una famiglia che talvolta ha visto le proprie vicende intrecciarsi con i grandi fatti della storia.

Le nostre origini sono rintracciabili parecchio indietro nel tempo. I documenti di famiglia che nostro padre mi ha lasciato in eredità occupano gli scaffali di due stanze e testimoniano che i Caprotti acquistarono le prime terre ad Albiate già nel 1685: "La terra è madre di ogni cosa, dicevano gli antichi. E con ciò intendevano esprimere più una visione del mondo, intessuta di mito e di mistero, che una teoria economica. Ma la terra fu veramente madre, mai dimenticata e ripudiata, delle fortune dei Caprotti" ha scritto lo storico Roberto Romano, che ha lavorato a lungo sui documenti custoditi nell'archivio di Albiate[2]. Fu lì, nelle terre di cui erano proprietari, che all'inizio dell'Ottocento i Caprotti cominciarono a sviluppare l'attività tessile, distribuendo i filati presso i tessitori sparpagliati nelle campagne, dai quali ricevevano il prodotto finito che provvedevano a rivendere. Erano più commercianti che industriali, fino a quando nel 1840 venne fondata ufficialmente la Ditta Bernardo Caprotti di Giuseppe, che possedeva alcuni macchinari elementari per la preparazione del filato di cotone. Disponeva anche di due magazzini: uno a Ponte Albiate, dove c'era la fabbrica, l'altro a Saronno, una ventina di chilometri verso occidente.

Il balzo in avanti dell'attività industriale avviene nella seconda metà dell'Ottocento ed è in gran parte dovuto a Giuseppe e Carlo Caprotti, nati rispettivamente nel 1837 e nel 1845. I due fratelli sono entrambi personaggi davvero notevoli e Carlo, in particolare, affiancherà alle ambizioni di imprenditore del cotone una forte passione politica, e non solo. Nel 1859, prima della spedizione dei Mille, figurano tra i finanziatori di Giuseppe Garibaldi, con una donazione di 100 lire, "per l'acquisto di fucili a vantaggio della causa nazionale" recita il testo della ricevuta. In quello stesso anno Giuseppe, che il fratello Carlo chiama Beppo (ed è il mio trisnonno), si arruola nell'esercito e, nominato sottotenente, viene trasferito a Imola assieme al battaglione della Guardia nazionale di Monza. All'epoca Carlo è troppo giovane per dare il suo contributo all'Unità d'Italia ma, con la Terza guerra d'indipendenza del 1866 contro l'Austria, non esiterà anche lui a partire volontario. Vorrebbe unirsi al seguito di Garibaldi ma, alla fine, viene ammesso in un reggimento degli ussari. Nelle lettere al fratello esprime propositi bellicosi, scrivendo di voler "fare visita a quei cattivi gentiluomini degli austriaci per far assaggiare loro il filo della sciabola che in questo momento tengo ben stretta nel pugno". La guerra dura però troppo poco, e Carlo la consuma interamente come magazziniere in un deposito

dell'esercito a Voghera dove, racconta a Giuseppe in righe colme di delusione, i compagni cadono colpiti non dai proiettili nemici ma dalle malattie: "Se alla patria non posso offrire il mio sangue, soffro tanto moralmente da essere portato quasi alla disperazione".

Giuseppe e Carlo trovano consolazione sviluppando gli affari ereditati dal padre, che provvedono a espandere sempre più, avviando un capillare progetto di meccanizzazione. I primi macchinari vengono acquistati a Winterthur, non lontano da Zurigo, dove Carlo si stabilisce. È lì, in Svizzera, che il più giovane dei due fratelli della cattolicissima Brianza commette peccato: si innamora di una giovane protestante, Selina Hüber, e nel 1871 la sposa. Giuseppe non si presenta al matrimonio e Carlo gli scrive di non riuscire a darsi pace per l'offesa rivolta alla sua nuova famiglia svizzera. Nel giro di un paio d'anni i due fratelli arrivano a separare i loro affari e Carlo esce dall'azienda paterna. Nonostante tutto, però, mantengono rapporti cordiali e rispettosi. Negli armadi di Albiate è conservata una lunga serie di lettere che la stessa Selina scrive "a Beppo", in tedesco, una lingua che in casa si parla regolarmente, al pari del francese, proprio per la necessità di condurre i commerci al di là dei valichi alpini.

Giuseppe e Carlo portano avanti le rispettive attività, alternando successi a iniziative che finiscono meno bene. Quando nel 1870 i bersaglieri aprono la breccia di Porta Pia e il Regno d'Italia annette anche lo Stato Pontificio, l'economia nazionale attraversa un periodo di straordinaria vitalità. Giuseppe fa ulteriori investimenti, dota la fabbrica dell'attrezzatura necessaria per tingere i tessuti, acquista telai meccanizzati e macchinari sempre più moderni ed efficaci. La sua idea è espandersi fuori dai confini, seguendo le onde dell'emigrazione verso l'America Latina e l'esplorazione dell'Africa. I registri della ditta documentano che i tessuti prodotti ad Albiate negli anni successivi arrivano regolarmente in Argentina, in Uruguay, in Perù, in Brasile. Il marchio di fabbrica è il disegno di una capra, a cui Giuseppe dedica grande attenzione, con l'intento di imprimerlo nella memoria dei clienti di origine italiana che, al di là dell'Atlantico, desiderano modelli simili a quelli venduti in patria.

Il continente africano e l'Arabia, ancora prima che un affare, rappresentano un ideale di avventura. Il trisnonno Giuseppe è abbonato a numerose riviste, finanzia esplorazioni geografiche e spedizioni commerciali, partecipa al Comitato per la spedizione allo Scioa che intende aprire gli scambi con l'Etiopia, aderisce con entusiasmo alla Società d'esplorazione commerciale in Africa, i cui bastimenti fanno regolare scalo a Massaua, si iscrive alla Società Africana d'Italia e alla Società Geografica Italiana. Intrattiene rapporti assidui con due dei più noti esploratori italiani dell'epoca. Il primo si chiama esattamente come lui, Giuseppe Caprotti: è un lontano parente, nato a pochi chilometri da Albiate, che vive a San'a'. In quella che oggi è la capitale dello Yemen, il Caprotti esploratore passerà trent'anni, contribuendo alla diffusione del caffè in Italia – la varietà arabica, che è la più pregiata, proveniva dalla città yemenita di Mokha – e raccogliendo una straordinaria collezione di manoscritti e libri arabi che, in seguito, verrà acquistata dalla Biblioteca Ambrosiana e dal Vaticano. Il Giuseppe industriale incarica il Giuseppe esploratore di rintracciare monete antiche e oggetti d'antiquariato che vengono spediti in

Italia, aggirando le severe leggi dei turchi che all'epoca dominano la regione: "Con qualche mancia potrò far contrabbandare qualcosa" assicura nel 1889 da San'a' l'esploratore, che poi informerà con ripetute lettere l'industriale sui fatti drammatici della rivolta araba e dell'assedio della città del 1891.

Il secondo esploratore è il celebre Gaetano Casati, che è nato a Ponte Albiate ed è un amico d'infanzia. Giuseppe ne conosce bene la fama di avventuriero e sa che ha condotto la famiglia in rovina, accumulando debiti su debiti. Quando nel 1879 Casati tenta la fortuna in Africa, però, anche Giuseppe si fa conquistare dall'entusiasmo "per l'uomo coraggioso" che rischia la vita "in mezzo a popolazioni selvagge". L'avventura di Casati in Africa orientale e in particolare nelle pianure vaste e aride dell'odierno Sudan durerà più di dieci anni, si rivelerà leggendaria ed è troppo complessa per essere riassunta in poche righe. In ogni caso, quando l'esploratore verrà tenuto a lungo prigioniero nella regione del fiume Bahr al-Ghazal, Giuseppe si adopererà con energia per raccogliere i fondi per una spedizione che tenti di liberarlo e per spingere il governo di Roma a intervenire. I tentativi non andranno in porto e, alla fine, Casati verrà salvato dal celebre Henry Morton Stanley, che aveva già ritrovato David Livingstone vicino al lago Tanganica, passando alla storia per la frase "*Doctor Livingstone, I presume*" ("Il dottor Livingstone, suppongo"). Casati e Giuseppe resteranno in contatto anche dopo il rientro dell'esploratore in Italia, dove sarà considerato una gloria nazionale ma non dimenticherà quanto l'amico industriale ha fatto per lui.

Abbasso il re

Il trisnonno Giuseppe ha quattro figli e il primogenito, non occorre dirlo, viene battezzato Bernardo. È quest'ultimo il mio bisnonno che nel 1893 sposerà la cugina prima Bettina, figlia di suo zio Carlo. Gli ultimi tempi della vita di Giuseppe sono terribili: un anno prima delle nozze del figlio una grave malattia cerebrale lo riduce in stato di demenza, da cui non si riprenderà fino alla morte, nel 1895.

Il fratello Carlo, quello che voleva passare gli austriaci a fil di spada, avrà invece il tempo di ritagliarsi un ruolo di qualche rilievo negli eventi di fine secolo. Nella famiglia è certamente lo spirito più politico. Il ritratto che è giunto fino a noi mostra un bell'uomo, che a differenza del fratello ha conservato i capelli anche arrivato alla mezza età. I baffi a manubrio, con le punte arricciate verso l'alto, sarebbero motivo di grande orgoglio per un moderno *hipster*. Nel corso della vita Carlo ha sviluppato inclinazioni come l'amore per la libertà e per il progresso, l'anticlericalismo, il disprezzo verso le tradizioni più fossilizzate. Sono queste pulsioni a spingerlo, nel 1897, ad aderire al Partito repubblicano: una scelta che, nel Regno d'Italia e dei Savoia, può procurare notevoli guai. Come ha potuto ricostruire la storica Eleonora Sàita con i materiali di Albiate, quell'anno Carlo si presenta alle elezioni come candidato in un collegio tra Bergamo e il lago d'Iseo, dove vent'anni prima ha avviato una tessitura di cotone. Il programma è fortemente libertario e democratico ma, strano a dirsi per un industriale, povero di proposte economiche. Non

viene eletto né questa volta né al secondo tentativo, nel 1900. Nel mezzo accadono fatti drammatici.

Nel 1898, infatti, le cannonate del generale Bava Beccaris reprimono nel sangue i tumulti popolari scoppiati a Milano. Carlo entra nel Comitato centrale del Partito repubblicano. I suoi proclami mirano a inculcare nella popolazione il diritto di disobbedire ai decreti ingiusti del re e a resistere alle illegalità di chi governa. Non le manda a dire: denuncia "un governo incosciente, senza identità e scrupoli, asservito a uomini della più losca reazione"; vuole più istruzione pubblica perché "non pesi più sull'Italia la vergogna della nazione degli analfabeti"; si oppone al colonialismo che ha "gettato nel lutto tante madri e tante spose e dissanguato le finanze dello Stato". Per non essere colpito dalle misure poliziesche che seguono i moti e sfuggire alle condanne inflitte agli esponenti del suo partito dai tribunali militari, è costretto a rifugiarsi in Germania. Assieme a lui scappa il nipote Bernardo, il mio bisnonno, che nel frattempo ha sposato la cugina prima Bettina, figlia proprio di Carlo. Anche Bernardo è iscritto al Partito repubblicano e intrattiene un fitto e amichevole scambio di lettere con il deputato Luigi De Andreis, uno dei membri più attivi del partito, che viene condannato al carcere con l'accusa di essere tra gli organizzatori dei tumulti di Milano. Bernardo è una persona pratica e la sua corrispondenza con i leader repubblicani riguarda quasi sempre il finanziamento del partito e dei suoi giornali, di cui è spesso azionista: "L'Educazione politica", "L'Italia", "Il Crepuscolo", "La Ragione", "L'Italia del Popolo". Non manca qualche piccolo affare con De Andreis, che è uno dei pionieri dell'industria elettrotecnica italiana: "Caro Nardo, se davvero avessi interrotto ogni rapporto con le officine della Monzese, nel qual caso smetto anche qualche studietto preliminare che avevo fatto per i tuoi motori [...]" gli scrive una volta il deputato. Altro particolare interessante per le scelte che in seguito farà il nostro bisnonno: De Andreis è stato nel 1886 tra i fondatori della Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue.

Bernardo contro Emilio

Il bisnonno Bernardo ha tre fratelli e con uno di loro, Emilio, di tre anni più giovane (era nato nel 1871), i rapporti si rivelano spesso non semplici. All'inizio del Novecento, come racconta ancora lo storico Roberto Romano, la Manifattura di famiglia non è un blocco monolitico, impermeabile alle tentazioni affaristiche che caratterizzano gli industriali italiani nell'euforia economica della prima età giolittiana. Il problema è "il contrasto profondo tra i due fratelli Caprotti". Bernardo si accorge infatti che Emilio sta per prendere il sopravvento nella direzione dell'impresa e vuole tentare quello che loro padre non avrebbe mai immaginato come possibile: fondare un'azienda concorrente della Caprotti, pur continuando a lavorare nell'azienda originaria. Si sviluppa così un'avventura parallela alla Manifattura, alla quale sarà però riservato "un destino forse ancora più infelice di quello dell'antica azienda di Albiate".

Tutto ha inizio nel dicembre 1904 quando il bisnonno Bernardo viene a sapere che i

noti industriali tessili torinesi Mazzonis cercano una “persona capace, energica e in tutto competente” per gestire una gigantesca tessitura a colori, da mille telai, da costruire in Piemonte. Con i Mazzonis però Bernardo non riesce a mettersi d’accordo e, alla fine, individua altri industriali – Vittorio Olcese ed Emilio Turati – che lo devono affiancare nella realizzazione di uno stabilimento ancora più grande, da aprire però in Valle Camonica. La valle delle Alpi Orobie, tra Bergamo e Brescia, pare loro la scelta giusta perché ci sono importanti riserve d’acqua per l’energia elettrica e perché è abitata da una popolazione “di forte tempra, sobria, intelligente, resistente” scrive il bisnonno nei suoi appunti. Il progetto assume proporzioni addirittura faraoniche, con 1500 telai e reparti di tintoria e di finitura, per una spesa totale prevista di 3,3 milioni delle lire dell’epoca. La nuova impresa nelle intenzioni di Bernardo dev’essere anche un modello sul piano sociale: vengono previste abitazioni per gli impiegati e gli operai, stanze dove le lavoratrici possono allattare i figli, infermiere in grado di portare i primi soccorsi in caso d’infortunio.

C’è un però. Bernardo e i suoi soci non intendono mettere nell’operazione tutti i soldi che servirebbero, versando per intero il capitale sociale dell’impresa. Questa necessità di denaro, “in verità non trascurabile” scrive Romano, non incrina il loro entusiasmo, certi come sono che i profitti siano assicurati, addirittura “immancabili”. Che bisogno c’è dunque di versare subito tutto il capitale? Basta “versare i tre decimi imposti dalla legge” e il capitale “nascerà” dai profitti. Insomma il problema principale, prima ancora di creare la società, nella testa di Bernardo e dei suoi compagni d’avventura è prevedere quanto grandi saranno i futuri guadagni e come ripartirli. I tre ne discutono a lungo, assieme all’onorario che spetta a Bernardo come direttore generale, certi tutti insieme di “guadagnare una fortuna”. Romano scrive che nel clima dell’epoca, caratterizzato dall’esaltazione collettiva, da certezze incrollabili e dall’incapacità di coltivare salutari dubbi, l’iniziativa economica sembrava non avere più limiti “e l’antica ritrosia degli industriali italiani dell’Ottocento verso le società per azioni cedeva il posto all’incomprimibile esigenza di creare sempre più spesso società anonime dal capitale imponente”, seppur spesso solo nominale.

Così, per dare sostegno alla loro impresa, i tre soci nel 1906 fondano nel giro di un mese ben tre società per azioni collegate fra loro, tra le quali la principale è per l’appunto la Manifattura della Valle Camonica. Il bisnonno Bernardo fa però fatica a versare le 300.000 lire di sua competenza e la società resta così nelle mani di Vittorio Olcese e di altri azionisti minori che lo hanno affiancato. La carenza di fondi, tuttavia, compromette le possibilità di creare un successo duraturo. Lo stabilimento, situato a Ponte Barcotto, vicino a Lovere, comincia a funzionare solo a fine 1907, con appena 50 telai, un numero ben lontano dai 1500 previsti inizialmente. La crisi cotoniera del 1909 aggrava la situazione, causando perdite continue a quella che oggi definiremmo la start-up del bisnonno. Alla fine del 1911 il buco ha raggiunto le 200.000 lire e Bernardo, accortosi dello “sfacelo”, presenta le dimissioni. Non può però impedire la liquidazione, che avviene nel 1913. La società evita il fallimento solo perché viene assorbita da un’altra

ditta.

L'avventura del bisnonno Bernardo tra le Alpi Orobie dura dunque nove anni, dal 1904 al 1913, e ha un effetto secondario del tutto particolare. Pur zoppicante fin dai primi passi, la Manifattura della Valle Camonica fa comunque concorrenza alla Società Anonima Cotonificio Caprotti, l'impresa che Emilio e lo stesso Bernardo hanno fondato nel 1907 assieme ad altri soci, raccogliendo sotto la nuova insegna sociale le storiche attività che la famiglia portava avanti da più di un secolo. Scrive Romano: "Ci sono rimaste chiarissime e inequivocabili testimonianze che attestano l'esistenza di una concorrenza spietata, condotta soprattutto sui prezzi" della Manifattura della Valle Camonica nei confronti della ditta di Albiate, "portata al cuore della Caprotti nelle piazze principali, Milano, Brescia, Padova, Verona, Mestre, Ancona, Roma, Napoli e Palermo. Se a ciò si aggiunge il fatto che talvolta rappresentanti da decenni legati alla Caprotti decidevano di abbandonarla e passavano all'azienda rivale, il quadro conflittuale fra le due società (e anche fra i due fratelli) è completo".

Il quadro è ancora più assurdo se si considera che Bernardo, mentre nel 1906 non aveva i soldi per versare il capitale della Manifattura della Valle Camonica, nel 1907 sottoscriveva per ben 853.000 lire quello del Cotonificio Caprotti, del quale il fratello Emilio aveva versato a sua volta la quota maggiore, più di un milione. I due fratelli, dunque, vivevano in un continuo alternarsi di odio e amore, rivalità e momenti di quiete, che li spingeva a compiere mosse apparentemente insensate. La storia è maestra di vita e le vicende del Cotonificio Caprotti avrebbero potuto insegnare qualcosa a tutti noi che, in famiglia, siamo venuti dopo. Non ci sono soltanto la litigiosità e i momenti di pacificazione tra i due fratelli. Lo statuto della società prevede infatti alcuni articoli che limitano in misura notevole i diritti degli azionisti: un fatto non casuale, perché al fianco di Bernardo ed Emilio ci sono anche altri soci di minoranza. Lo statuto sottrae all'autorità giudiziaria ogni controversia che possa sorgere tra i soci, rimandando al giudizio di un arbitro. Gli arbitrati fra consanguinei sono una sorta di mania di famiglia e noi Caprotti consumeremo infinite energie combattendoci l'un l'altro in questo modo, fino ai nostri giorni.

La vita del Cotonificio, in ogni caso, è segnata da continui screzi e liti, dimissioni annunciate e poi ritirate. I verbali dei consigli di amministrazione e delle assemblee mostrano comportamenti decisamente spregiudicati da parte dei due fratelli Emilio e Bernardo, che non versano mai realmente per intero le quote di capitale di loro competenza, speculano sulle materie prime per coprire le perdite operative, rimborsano i debiti con una banca indebitandosi con un'altra, distribuiscono dividendi anche quando la crisi si ripercuote sui conti della società. Il 13 dicembre 1911 un sindaco "rigoroso e onesto" del Cotonificio, Cesare Goldmann, invita Emilio a adoperarsi perché il fratello Bernardo versi le quote di capitale di cui è "da lungo tempo in arretrato", e prega lo stesso Emilio di "regolarizzare il debito ingiustificato" che pure lui ha nei confronti della società. I due fratelli ignorano l'invito e Goldmann emette "un ordine formale" per costringerli a tirare fuori i soldi che devono alla ditta. Emilio risponde "che non intende

ricevere ordini". Scoppia "un acceso diverbio", Goldmann strappa il foglio di carta su cui ha steso le sue osservazioni, rassegna le dimissioni, sale in carrozza e se ne va "sdegnato". Gli scontri proseguono per mesi, il consiglio obbliga Emilio a smetterla con la speculazione sul cotone, i due fratelli ipotecano tutti i loro beni – Emilio anche più di una volta –, poi litigano fra loro.

Finisce con una pace apparente ma con la società agonizzante già nel 1913, curiosamente lo stesso anno nel quale anche la Manifattura della Valle Camonica è costretta a chiudere i battenti per scongiurare il fallimento. Il Cotonificio verrà liquidato nel 1923 quando ormai sarà da tempo esistente solo sulla carta. I due fratelli prenderanno strade diverse. Emilio fonderà una filatura tra Monza e Cantù, a Giussano, che fallirà anch'essa pochi anni dopo. Il bisnonno Bernardo invece andrà avanti con lo stabilimento di Albiate, ridando vita attorno agli storici impianti della Manifattura Caprotti a un'azienda tutta sua, che passerà poi al primogenito, mio nonno Peppino, con il quale i rapporti almeno inizialmente non sono per nulla facili, al punto che il giovane per un po' si trasferisce a lavorare a Torino. Il bilancio degli scontri e della competizione in famiglia tra il bisnonno Bernardo e il fratello Emilio è quindi tragico, con due imprese mandate in rovina e poi liquidate e una terza fallita. Ma non basta. Il lavoro di catalogazione effettuato da Eleonora Sàita sull'archivio di Albiate fa emergere fatti anche più scabrosi e in particolare che vi fu un procedimento giudiziario – o più procedimenti, questo non è chiaro – intentato contro gli amministratori del Cotonificio Caprotti, tra i quali ovviamente figuravano anche i fratelli Bernardo ed Emilio, per falso in bilancio (tra il 1917 e il 1922). Ci sono anche materiali riguardanti la causa intentata dall'avvocato Angelo Pavia – un illustre deputato radicale che Bernardo aveva voluto come azionista di minoranza e presidente del Cotonificio – contro la ditta stessa, verso la quale vantava un notevole credito. Non sono gli unici episodi in cui i due fratelli ebbero a che fare con la giustizia. Nei materiali di Albiate si trova anche copia di una sentenza della Corte d'Appello di Milano che il 27 marzo 1933 assolveva Emilio dall'accusa di bancarotta fraudolenta della società in accomandita semplice Emilio Caprotti e Figlio: Emilio la diede alle stampe con una prefazione di suo pugno che invitava a leggerla per l'onore suo e della sua famiglia.

Se avessero saputo lavorare insieme e procedere uniti, i due fratelli Emilio e Bernardo probabilmente avrebbero potuto evitare una parte di questi guai. Come abbiamo visto, però, in famiglia non è la prima volta che due fratelli si separano: era già accaduto in precedenza con il trisnonno Giuseppe e il fratello Carlo – reo di aver sposato la protestante Selina Hüber – anche se con conseguenze meno devastanti sul piano imprenditoriale. E purtroppo anche la seconda faida familiare non sarà l'ultima, né la più drammatica.

Tra cooperative e Fasci di combattimento

Dopo tutto quello che è accaduto tra Esselunga e Coop in seguito alla pubblicazione

del libro *Falce e carrello* da parte di mio padre, con il lungo strascico di cause giudiziarie e polemiche politiche, può sembrare quasi uno scherzo del destino ma il mio bisnonno Bernardo fu tra i fondatori di ben due cooperative di mutuo soccorso. La prima nasce nel 1905, la seconda nel 1920, e viene fondata con lo scopo di "giovare all'economia dei consumatori di Albiate, Triuggio, Sovico, acquistando all'ingrosso per somministrare al minuto generi di consumo alle migliori condizioni possibili in appositi spacci". Gli spacci che tra la fine dell'Ottocento e gli inizi del Novecento erano nati con l'obiettivo di fornire generi di primo consumo agli operai, ai contadini, ai braccianti, si trasformeranno poi nei futuri supermercati. La cooperativa di Albiate è ancora esistente, ha quattro supermercati e dal 2012 ha aderito alla Lega delle Cooperative, passando dall'orbita delle coop "bianche" a quelle "rosse", aderenti alla centrale di acquisti Coop Italia, combattuta sia dal sottoscritto che da mio padre. Ad Albiate ha un piccolo supermercato, dove ogni tanto vado a fare la spesa.

Oltre che socio promotore, il bisnonno Bernardo fu uno dei sostenitori più attivi della cooperativa, tanto da intervenire più volte con somme considerevoli per puntellare i conti. Era un convinto fautore del bene sociale, soprattutto quando si trattava di Albiate. Venne eletto sindaco del paese nel 1896 e restò in carica fino al 1907. Dopo i moti di Milano, quando dovette rifugiarsi in Germania, scrisse una lettera per dare le dimissioni. Il consiglio comunale le respinse e lo pregò di restare per continuare a prestare la sua opera a favore della comunità. In un momento in cui l'industrializzazione travolgeva gli antichi modi di vivere, negli stabilimenti Caprotti c'erano norme all'avanguardia per prevenire gli infortuni. Anche la società di mutuo soccorso del 1905 guardava al benessere delle persone, promuovendo l'istruzione e aiutando le famiglie che malattie e incidenti spingevano nella povertà più assoluta. Bernardo contribuì anche con la somma di mille lire, per l'epoca certamente notevole, alla costruzione dell'asilo di Sovico, un borgo da cui provenivano diversi operai dello stabilimento. Infine, Bernardo donò, *a mezzo di suo figlio Peppino*, ben ventimila lire per la costruzione dell'edificio della scuola elementare di Albiate, inaugurata nel novembre 1929[3].

Questi sentimenti erano sicuramente molto lontani da quelli che, con gli occhi di oggi, potremmo definire "di sinistra". Lo storico Roberto Romano ha colto come già nel primo repubblicano della famiglia, Carlo, l'attacco alla monarchia e all'ordine costituito si fermava all'organizzazione politica dello Stato, senza intaccare i fondamenti economici della società. Il nipote Bernardo, attivamente impegnato nel sostegno al Partito repubblicano e regolarmente iscritto con tanto di tessera fino al 1919, già durante i mesi trascorsi da rifugiato in Germania nel 1898 si mostrava ancora più concreto rispetto "all'incanto umanitario e idealistico" che, per certi versi, aveva comunque toccato lo zio Carlo, suo compagno di fuga. Quando una lettera da casa lo raggiunse in esilio ad Amburgo e lo avvertì che gli operai di Albiate avevano tentato uno sciopero, Bernardo si lanciò in un elogio della Germania dell'imperatore Guglielmo II di Prussia, usando parole decisamente sorprendenti per un convinto repubblicano: "Qui vedo e sento di trovarmi in una vera grande Nazione; qui, per quanto militarizzato in tutti i sensi, e tutto si faccia

in nome del '*Koenig und Kaiser*', si vede un popolo serio e capace, compreso della sua forza [...], aiutato e guidato da un governo onesto e intelligente, per quanto soldatesco anzichenò". Poi aggiungeva, quasi sconfortato: "Io non so che sarà della razza latina in confronto a questa potente razza anglo-sassone. Con tutta la boria delle razze del Sud un uomo di giudizio deve sentirsi abbastanza piccolo in confronto a questi colossi".

Il dubbio è forte: il sacrificio degli ideali repubblicani e libertari aveva iniziato a maturare presto nel bisnonno Bernardo. La svolta si manifesterà con chiarezza anni più tardi: come ha documentato ancora Eleonora Sàita grazie agli archivi di Albiate, nel 1916 Bernardo si abbona al "Popolo d'Italia", il giornale fondato da Benito Mussolini, attratto forse dalle posizioni interventiste nella Grande Guerra. Non stupisce più di tanto, quindi, trovarlo su posizioni vicine al fascismo una volta che questo iniziò a conquistare i primi consensi, nella crisi dell'immediato dopoguerra. Se infatti, a livello di consenso popolare, il fascismo non ebbe molta presa nel territorio brianzolo, nemmeno dopo che Mussolini avrà conquistato l'effettivo controllo del Parlamento, diversamente si può dire dei grandi proprietari terrieri e degli industriali, resi inquieti dall'instabilità e dalla difficile situazione economica. Il 4 ottobre 1922 Bernardo versò mille lire ai Fasci nazionali di combattimento, seguite poi da tremila. Il figlio primogenito Giuseppe, mio nonno Peppino, s'iscrisse al Partito fascista almeno dal 1923 e forse lo era ancora nel 1932, stando a un'altra ricevuta di versamento. La cronologia dei sindaci di Albiate, che può essere ricostruita con ragionevole certezza a partire dal 1785 e si trova sul sito del Comune, attesta che nel 1942 Giuseppe Caprotti era "delegato podestarile".

Quando eravamo ragazzi Bernardo ci raccontava fino alla nausea che Peppino, suo padre, era stato antifascista, che si era rifiutato di lasciarsi requisire la casa dalle SS e ne aveva distrutta deliberatamente un'ala perché ciò non accadesse. Che in queste storie ci sia del vero o che si tratti di un mito di famiglia, comodo da raccontare dopo le curve della storia, non è possibile affermarlo in base ai documenti presenti in casa. Dopo l'8 settembre del 1943 il nonno Peppino partecipa alla fondazione della casa editrice Gentile, vicina al Partito d'Azione e d'ispirazione anti-fascista, creata da Gaetano Baldacci, che nel 1956 fonderà poi il quotidiano "Il Giorno". Il catalogo della casa editrice comprende scritti politici e storici di Piero Gobetti, Giorgio Amendola, Karl Marx e la biografia del capo partigiano Filippo Maria Beltrami. Si occupa anche di letteratura con la collana La Ruota, che raccoglie romanzi di Herman Melville, Goethe e Benjamin Constant. La casa editrice si avvale di una traduzione de *Il fiore delle Georgiche* di Virgilio redatta da Salvatore Quasimodo e della collaborazione di un artista come Bruno Munari[4]. Il figlio di Baldacci, Paolo, mi ha riferito che il padre raccontava come il nonno Peppino, politicamente, cercasse soprattutto di arrangiarsi: pare avesse tutte le tessere di partito possibili, tranne quella comunista (per carità!).

Il lascito di Peppino

È certo comunque che il nonno Peppino, dopo la fine della guerra, riuscì a ricostruire

la ricchezza di famiglia e ritagliarsi un posto di primo piano nel mondo degli imprenditori milanesi. Persone che l'hanno conosciuto mi hanno detto che aveva un grande carisma e, allo stesso tempo, un carattere che poteva essere molto duro, per qualcuno addirittura infernale. Peccato non averlo potuto conoscere.

Era stato spedito in collegio in Svizzera, a San Gallo, quando aveva appena 10 anni d'età, seguendo una tradizione che in famiglia durava ormai da qualche generazione e che nostro padre Bernardo seguirà anche con mia sorella Violetta e con me. C'era rimasto un paio d'anni, poi era stato riportato a Milano, dove aveva frequentato prima una scuola commerciale, poi il ginnasio. La sua giovinezza era stata troncata appena compiuti i 18 anni. Nel 1917, quando l'Europa era nell'incubo della Grande Guerra e lui frequentava il ginnasio, era stato chiamato sotto le armi. Venne destinato al plotone telegrafisti di un reggimento del genio militare, a Parma. Era un ragazzo entusiasta e battagliero, un po' per l'età, un po' probabilmente per abitudini familiari, visto che i Caprotti in ogni generazione avevano visto almeno un giovanotto animato da ardente spirito patriottico[5]. Il mattatoio del fronte distava qualche centinaio di chilometri da Parma e lui scalpitava per essere ammesso a una scuola ufficiali in zona di guerra. Quando la sua domanda venne respinta, nel maggio del 1918, inviò a suo padre una lettera colma di delusione: "Maledico il giorno che accondiscesi a entrare in questo reggimento, maledico me stesso e chi approfittando della mia stima e del mio onore fece di me un vile", scriveva.

Il padre, nostro bisnonno Bernardo, sembrava comprendere la disperazione del figlio e mosse tutte le pedine possibili per accontentarlo, arrivando a prendere contatto con un sottosegretario del ministero della Guerra per perorare la sua causa. La giovane età di Peppino, tuttavia, lo tenne al riparo dal peggio e la domanda venne accettata soltanto dopo la fine del conflitto. Nell'aprile del 1919 fu assegnato a un reggimento alpini di Torino e poi, ottenuto il grado di sottotenente, mandato in Albania. Ci rimase qualche mese, poi si prese la malaria e stette così male da venir congedato.

A casa Peppino si fece ben presto travolgere dalla gioia di vivere dei ruggenti anni '20, le automobili, le belle ragazze, la caccia, passioni che condivideva con uno zio che era il suo mentore e si chiamava Guido. Anche qui sono rimaste numerose lettere divertenti. Nel 1922 Peppino venne mandato dal padre a studiare in Francia, all'École supérieure de filature et de tissage de l'Est di Épinal, una cittadina dei Vosgi con una lunga tradizione di scambi commerciali, che si riflette negli eleganti palazzi ottocenteschi del centro. Il bisnonno Bernardo temeva che la formazione liceale del figlio fosse troppo umanistica per permettergli di ricoprire il ruolo di futuro capo della ditta di famiglia e sperava che gli studi all'École gli consentissero di colmare le lacune tecniche. Peppino però, dopo le tragedie della Grande Guerra e le fatiche nell'esercito, da cui era uscito con due decorazioni al valor militare, aveva scarsa voglia di rimettersi a studiare. Per invogliarlo fu d'aiuto proprio il gaudente Guido, suo zio. Di fronte alle resistenze di Peppino, infatti, Guido esortava il nipote a considerare l'avventura nei Vosgi francesi non soltanto come un'occasione per divertirsi lontano da casa ma anche per imparare a muoversi nel mondo degli affari. Gli raccontava che, nella propria vita, la scarsa competenza tecnica aveva

rappresentato un punto debole, trasmettendo alla clientela un'impressione negativa, al contrario di quanto accadeva a Bernardo, il padre di Peppino, che essendo un "vero maestro della tessitura sapeva infinocchiare i compratori in modo meraviglioso".

In Francia, comunque, nonno Peppino si innamorò rapidamente di una "signora tedesca", purtroppo sposata, e per nascondere le fughe d'amore raccontava allo zio di aver seguito il suo esempio, scrivendo "cartoline preventivamente preparate con data futura" da far inviare alla famiglia, così da confondere le sue tracce. Lo zio, però, sembrava preoccupato dall'eccessivo attaccamento sentimentale del nipote, un difetto di cui accusava ancora una volta se stesso. Gli scriveva: "Non trattar male né da egoista le donne. Conservati amico di tutte le tue amanti, ma agisci con tatto per non esserne vittima. Se ti vedi troppo innamorato di una, fatti subito un'altra amante, e tratta la prima cavallerescamente, lasciandola a poco a poco, possibilmente senza colpi brutali, e trovando pretesti razionali per mancare i ritrovi". Poi, dopo questi scaltri suggerimenti, cercava di consolarlo: "Pensa che io pure ebbi un'amica tedesca, che divenne tisica. Non morì, ma ancor oggi mi scrive, dopo quasi vent'anni che non ci vediamo!".

La *liaison* di Peppino terminò quando il marito della signora tedesca se ne accorse e scrisse ad Albiate per richiamare i genitori ai loro doveri educativi. Il nonno però era un uomo incapace di vivere troppo a lungo senza farsi divorare da una nuova fiamma. Due mesi dopo la rottura con la tedesca maritata, era già nuovamente innamorato, questa volta di una giovane francese, che decise rapidamente di sposare. Fu così che Marianne Maire, nostra nonna, entrò nella vita della famiglia Caprotti e si trasferì dai Vosgi ad Albiate. Guido, il mentore di Peppino, scapolo impenitente, la prese con grazia: "Conosco le mogli degli altri ed è perciò che non ne presi una. So però che la costituzione di una famiglia è il minore dei mali quando si è fortunati, e tu potrai essere tra questi. Te lo auguro anzi con tutto il cuore" gli scrisse, augurandosi pure che la prescelta di Peppino fosse "sana e robusta" e che potesse regalargli "dei pronipoti per lo meno degni dei miei muscoli". Peppino, dopo aver rispettato la tradizione familiare chiamando il suo primogenito Bernardo, nostro padre, gli rese onore battezzando con il suo nome il secondo dei suoi figli, nostro zio Guido. Gli amici raccontano che il nonno e la nonna Marianne erano una coppia appassionata, fino a quando lui non incontrò Anna Z., la donna che nel 1952 era con lui in auto nell'incidente fatale, e si ritrovò a bruciare di passione un'altra volta. Tanti anni prima, quando era ancora a Épinal, il suo mentore Guido aveva colto questo aspetto del carattere del nonno: "Come me tu hai bisogno di voler bene sempre e fatalmente" gli aveva scritto, criticando il suo eccessivo sentimentalismo.

In Francia, comunque, Peppino fece tesoro dell'esperienza nell'École de filature et de tissage anche per il suo futuro lavoro, e quando rientrò in Italia, si dedicò con talento a rimettere in piedi la ditta di famiglia, che le sconsiderate iniziative del padre e dello zio Emilio avevano lasciato in uno stato boccheggiante. Sul lavoro si trovò presto in disaccordo con il padre, Bernardo, e si tenne alla larga trasferendosi a Torino per qualche anno. Bernardo però morì ancora giovane, nel 1928, a soli 60 anni di età, e Peppino si

buttò a capofitto nel lavoro alla Manifattura di Albiate. Il suo capolavoro si materializzò dopo la Seconda guerra mondiale. Un cugino di nonna Marianne, emigrato negli Stati Uniti, era entrato nello staff del presidente Harry Truman e Peppino seppe mettere a frutto i suoi consigli per ottenere i fondi del Piano Marshall. La Manifattura Caprotti poté così acquistare dei telai meccanici all'avanguardia, ritornando a essere un'eccellenza dell'industria tessile nazionale. Il successo aprì a Peppino le porte dei circoli milanesi e il nonno dimostrò anche notevoli capacità finanziarie, investendo in Borsa e costruendo un cospicuo patrimonio che, in seguito, i suoi tre figli utilizzarono per acquistare il controllo dell'Esselunga.

La nomina a presidente di un'istituzione culturale come la Permanente, avvenuta poco prima della sua scomparsa, non fu un fatto casuale. Peppino era una persona brillante. Sapeva entrare facilmente nelle grazie delle persone, persino dei genitori della moglie Marianne. Nelle lettere che si scambiavano, la suocera lo chiamava "*mon petit* Peppino" e parlava con accenti lirici della felicità della figlia e dei progressi dei nipotini. Il suocero gli si rivolgeva con un caloroso "*mon cher* Pepp", gli parlava di affari, ma anche delle passioni che entrambi coltivavano, le automobili e i cani da caccia, di cui nelle lettere disegnava i quarti posteriori, per dimostrare quanta soddisfazione potessero dare gli esemplari di alcune particolari razze.

Peppino, insomma, aveva portato i Caprotti in una dimensione economica e sociale che nessuno dei nostri antenati aveva mai avuto. La casa e la vicina fabbrica di Albiate erano ancora il centro attorno al quale gravitava tutta la famiglia, al punto che Peppino era stato eletto sindaco del paese. L'agiatezza in cui viveva la famiglia e le frequentazioni, però, piano piano ne stavano spostando il baricentro verso Milano. Il nonno aveva preso casa in viale Tunisia e comprato un palazzo nella centralissima via del Lauro. Per effettuare l'acquisto aveva dato la procura a un amico, Nando Angeloni, che si occupava di tutte le questioni burocratiche ed economiche della famiglia ma, soprattutto, con Peppino aveva un legame quasi fraterno. Aveva introdotto il nonno nelle famiglie più in vista della città, i Falck, i Pirelli, e lo aveva fatto entrare in uno dei club più esclusivi di Milano, il Clubino, frequentato dai grandi industriali. Al di là di queste convenienze, tuttavia, Angeloni restava un compagno di avventure: qualcuno ricorda ancora una grande festa organizzata ad Albiate in onore di una compagnia di ereditiere americane, conosciute da Nando durante un viaggio in nave di ritorno da New York.

L'improvvisa scomparsa di Peppino, nell'incidente d'auto al ritorno a casa dopo la fuga d'amore in Austria con Anna Z., lasciò a mio padre, il maggiore dei tre figli, l'incombenza di assumere la guida della Manifattura. Dopo l'apertura del testamento con la sorprendente rivelazione della decisione del nonno di escludere Bernardo dalla proprietà della casa di famiglia, i tre fratelli riuscirono comunque ad andare più o meno d'accordo per diversi anni. I litigi e le difficoltà restarono sopiti. A un certo punto, però, ogni equilibrio andò in fumo, soprattutto dopo che nella vita dei Caprotti fece irruzione uno dei magnati più noti dell'industria mondiale di allora: Nelson Aldrich Rockefeller, nipote del celebre fondatore della Standard Oil e futuro vicepresidente degli Stati Uniti

d’America.
I fatti relativi alla famiglia Airoldi e alla Villa San Valerio di Albiate sono stati ricostruiti da Eleonora Sàita, che ha curato l’inventario dei materiali presenti nell’archivio.
R. ROMANO, *I Caprotti. L’avventura economica e umana di una dinastia industriale della Brianza*, Milano, Franco Angeli, 1980, p. 11.
Bernardo morì nel giugno 1928, e Peppino eseguì quella che dovette essere la volontà paterna, immortalata su una targa di marmo ancor oggi affissa all’ingresso dell’edificio scolastico, da cui è tratta la citazione.
http://www.verbapicta.it/dati/editori/gentile
Pare che lo stesso entusiasmo ci sia stato anche per almeno un membro da parte Venosta. Un antico album di famiglia, dell’epoca della Grande Guerra, riporta fotografie del fronte e della Legione Garibaldina, guidata da Peppino Garibaldi, nipote dell’Eroe, che nell’estate del 1914, con l’Italia ancora neutrale, partì per la Francia per combattere la guerra antitedesca.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14

2
Arrivano i Marines

Poche frasi, pronunciate a voce più alta del dovuto. In famiglia si raccontava che l'Esselunga fosse entrata nella nostra vita così, grazie alle chiacchiere udite involontariamente da mio zio Guido e dal suo grande amico Marco Brunelli nella toilette dello storico Hotel Palace di St. Moritz, che si affaccia sui laghi ghiacciati e sulle vette dell'Engadina. A parlare senza curarsi a sufficienza di chi potesse ascoltare sarebbe stato Cesare Brustio, la cui famiglia era azionista assieme ai Borletti della Rinascente, i migliori grandi magazzini italiani. Brustio spiegava a un conoscente che Nelson Rockefeller aveva intenzione di inviare alcuni suoi uomini in Italia con l'obiettivo di aprire dei supermercati e cercava dei soci locali, disposti a rimanere in minoranza. Con l'energia dei venticinquenni lo zio Guido e Brunelli, che erano diventati amici alla fine della guerra, si precipitarono ad Albiate per avvertire mio papà Bernardo e tutti insieme riuscirono, poi, a soffiare l'affare ai Brustio e ai Borletti, entrando in società con Rockefeller e arrivando ad aprire il primo supermercato moderno d'Italia, il 27 novembre 1957, in viale Regina Giovanna a Milano.

Avevo sempre considerato questa storia come verosimile, almeno a grandi linee, così come si fa con quei miti di famiglia dove non è importante fissare confini troppo esatti fra ciò che è accaduto davvero e quel che il gusto per il racconto ha aggiunto in seguito. In un giorno d'estate del 2019 ho avuto però modo di incontrare Marco Brunelli, che mi ha rivelato alcuni fatti di cui non ero a conoscenza e che, in parte, sono stati ricostruiti anche in un saggio scritto dallo storico Luciano Segreto per un volume del 2017 curato da Franco Amatori, a sua volta uno dei massimi storici dell'industria italiana[1]. Purtroppo il racconto di Brunelli chiarisce, una volta per tutte, che la storia di St. Moritz è come minimo romanzata. Lo dico con rammarico perché, in fondo, era divertente.

Brunelli, che aveva iniziato a frequentare mio zio Guido subito dopo la fine della guerra, quando entrambi erano agli ultimi anni di liceo, è un imprenditore che è stato capace di fondare ben tre diverse catene di supermercati. Nei primi anni di vita dell'Esselunga ne è stato il principale azionista italiano, dopo gli americani che ne erano i veri artefici e che avevano preteso espressamente la maggioranza per poter dare la loro impronta decisiva. In seguito, sempre assieme allo zio Guido, ha fondato a Roma la GS,

che a un certo punto era arrivata a fare concorrenza a Milano alla stessa Esselunga. Infine ha dato vita a Finiper, il gruppo che tutt'oggi possiede gli ipermercati Iper e i supermercati Unes.

L'uomo della CIA

Prima di tutto questo, negli anni '50 Brunelli si occupava di tutt'altro. Il nonno era stato un importante architetto e i Brunelli erano conosciuti come i maggiori mercanti d'arte di Milano. Lui stesso abbinava la passione per l'arte alla propria abilità di mercante, portando avanti la bottega di famiglia. Nel 1955 organizzò una mostra sul "Settecento Veneziano", che si tenne alla Villa Comunale di via Palestro, a Milano. Grazie ai rapporti d'affari e d'amicizia che intratteneva con molti imprenditori e collezionisti riuscì a proporre un'esposizione che venne inaugurata il 26 aprile e ottenne un grande successo di pubblico e di critica: "Con molto gusto, con molti tesori dentro, con molta ed esemplare economia, poche brave persone hanno saputo preparare questa stupenda mostra" fu il giudizio del critico del "Corriere della Sera", Leonardo Borgese, che fu anche partigiano, pittore e scrittore.

A rileggere oggi i nomi del "Comitato d'onore" sul catalogo della mostra si può senz'altro osservare che quelle "poche brave persone" poterono avvalersi del sostegno di personalità di primo piano. Del comitato facevano parte il presidente della Repubblica, Luigi Einaudi, e numerosissime autorità. Non mancavano una principessa, un principe, marchesi, duchi, contesse, conti e commendatori vari. La rete di industriali e banchieri messa insieme da Brunelli impressiona persino oggi: Agnelli, Bassetti, Bonomi, Borletti, Conti, Crespi, De Angeli, Giussani, Necchi, Pesenti, Ponti, Riva e altri ancora. C'era anche mia nonna, Marianna Caprotti, con il nome scritto così, in italiano. Molti erano collezionisti privati che con i loro prestiti avevano reso possibile l'esposizione, dov'erano esibiti veri e propri tesori, Tiepolo e Canaletto, Rosalba Carriera e Gaspare Diziani.

Tra i collezionisti più importanti che in quegli anni erano anche clienti di Brunelli c'era un personaggio che si chiamava James Hugh Angleton e ricopriva il ruolo di presidente della American Chamber of Commerce in Italia. Gli appassionati di cinema che hanno visto il film di Robert De Niro uscito nel 2006 intitolato *The Good Shepherd* sanno forse che il personaggio principale, interpretato da Matt Damon, è ispirato a James Jesus Angleton, una delle figure più leggendarie e controverse dei servizi segreti americani nel periodo della guerra fredda. Ebbene: James Jesus era il figlio di James Hugh e a fare l'agente segreto aveva iniziato proprio in Italia, dove nel 1944 era diventato il capo del controspionaggio dell'Office of Strategic Services (OSS), che dopo la guerra verrà trasformato nella CIA. Alla vita e alle operazioni condotte da James Jesus Angleton, che nel 1954 diventerà il capo del controspionaggio di tutta la CIA, sono stati dedicati numerosi articoli, saggi e biografie. Anche la figura di James Hugh, il padre, è però di estremo interesse. Era arrivato a Milano dall'Ohio nel 1933, portandosi al seguito la moglie e i quattro figli – James Jesus era il primogenito – e prendendo casa in corso

Venezia. Si era trasferito qui per rilevare e gestire la filiale italiana della National Cash Register (NCR), il primo e più importante produttore americano di registratori di cassa[2].

Nel suo ufficio di via Dante arrivavano clienti e visitatori da tutta Europa. Al Rotary Club incontrava finanzieri e industriali, mentre come membro dei Cavalieri di Malta era in contatto con le gerarchie della Chiesa cattolica. Massone dichiarato, era costantemente informato su ogni sviluppo della politica italiana. Il conflitto aveva costretto James Hugh a interrompere la sua attività imprenditoriale a Milano e rimpatriare la famiglia negli Stati Uniti. Si era arruolato presso la School of Military Government, in Virginia, dove venivano elaborati i piani per l'occupazione della Germania e dell'Italia. Era stato assegnato allo staff del generale Mark Clark con il grado di colonnello e, al suo seguito, era sbarcato a Salerno nel 1943, per poi entrare a Roma dopo la liberazione dai tedeschi. Nella capitale era stato incaricato dall'OSS di riallacciare i contatti con gli industriali italiani, i servizi d'intelligence, i magistrati, i prefetti, i leader locali. La collaborazione con elementi legati al Partito fascista faceva parte di una deliberata strategia degli Alleati in funzione anticomunista, già in vista di che cosa sarebbe accaduto finita la guerra. In quegli ultimi mesi del conflitto, dunque, i due Angleton padre e figlio si erano ritrovati entrambi a Roma a lavorare per i servizi segreti dell'OSS. Dopo il 1945 le loro strade professionali si erano separate, anche se avevano continuato entrambi a vivere nella capitale: James Hugh aveva ripreso la guida della American Chamber of Commerce in Italia e il suo lavoro con la NCR, stabilendosi proprio a Roma, dove nel frattempo il figlio James Jesus era diventato capo della stazione della CIA.

L'innominato

Brunelli mi ha raccontato che Angleton padre gli aveva rivelato l'idea di Nelson Rockefeller di studiare l'apertura di una catena di supermercati in Italia già durante la mostra sul "Settecento Veneziano". L'ex colonnello dell'OSS era uno dei punti di riferimento per l'Italia della International Basic Economy Corporation (IBEC), l'impresa costituita da Rockefeller nel 1947 che già nella prima metà degli anni '50 aveva aperto supermercati in diversi paesi latino-americani, in Venezuela, a Portorico, in Perù. Angleton era a conoscenza dei propositi di Rockefeller di espandersi anche su questo lato dell'Atlantico e stava sondando il terreno, nell'ipotesi che fossero necessari soci locali disposti ad affiancare il magnate americano. Brunelli non fu l'unico a venire interessato ma un paio di anni più tardi il giovane mercante d'arte ebbe la possibilità di mettere a buon frutto i rapporti coltivati nel tempo. Nel nostro incontro del 2019 mi ha detto che la mostra sul "Settecento Veneziano" confermò la sua idea che "l'arte apra tutte le porte". E fu così che lui, quando nel 1957 l'avventura con Rockefeller ebbe effettivamente inizio, si ritrovò al fianco di due personaggi di primissimo piano come i fratelli Mario e Vittorio Crespi, all'epoca editori del "Corriere della Sera". Riuscì a coinvolgere nella cordata che entrò in società con gli americani anche l'amico Guido Caprotti, che si portò dietro il fratello Bernardo: i Crespi e i Caprotti, "tutti eredi di solide dinastie di industriali cotonieri lombardi", come ha avuto modo di notare lo storico Luciano Segreto nel suo

saggio su Brunelli.

Nel nostro incontro, Brunelli mi ha spiegato che parlare delle vicende di Esselunga gli provocava ancora molto dolore, passati ormai oltre sessant'anni da quei fatti. Dopo la rottura che in seguito arriverà con la mia famiglia, è come se avesse chiuso quei ricordi in una stanza sigillata, nella quale non intendeva più entrare. Di Bernardo non voleva sentir pronunciare neppure il nome: per lui era "l'innominato" e, al di là della testimonianza rilasciata a Segreto, non si era mai reso disponibile a parlarne con gli infiniti interlocutori che nel tempo gli avevano chiesto di ricostruire quegli anni.

Prima di arrivare al 1957, l'anno in cui venne fondata la società e aperto il primo supermercato a Milano, è però importante approfondire le ragioni che spinsero Nelson Rockefeller ad avventurarsi in Italia. La storica Emanuela Scarpellini ha scavato nei materiali custoditi nel Rockefeller Archive Center di Sleepy Hollow, vicino a New York, e pubblicato un libro davvero interessante, *Comprare all'americana*, che fra i vari argomenti trattati ricostruisce anche i passaggi fondamentali della nascita di Esselunga[3]. Racconta che il gruppo del magnate americano, la IBEC, aveva l'intento iniziale di promuovere lo sviluppo dell'America Latina. Durante la Seconda guerra mondiale Rockefeller era stato infatti coordinatore degli affari inter-americani nell'amministrazione di Franklin Delano Roosevelt ed era entrato in diretto contatto con le penose condizioni di vita di gran parte della popolazione del Sud America. La IBEC aveva quindi una peculiarità: doveva "unire finalità filantropiche di promozione dello sviluppo soprattutto nei settori basilari delle economie locali e garantire un adeguato profitto agli investitori", scrive Scarpellini.

L'intera operazione non mancava di risvolti politici e, probabilmente, è anche qui che si spiega l'interessamento di James Hugh Angleton, ex agente dell'OSS e padre del capo stazione della CIA a Roma. La IBEC doveva infatti mostrare le potenzialità del sistema di produzione basato sull'iniziativa privata nello stimolare lo sviluppo economico di un paese. Nel suo libro, Scarpellini riporta una dichiarazione molto esplicita del 1965 di Nelson Rockefeller intervistato da Wayne G. Broehl che a quel tempo era vicepresidente della società americana: "Il nostro proposito era sostenere l'innalzamento degli standard di vita con l'introduzione di capitali, management e metodologie proprie degli Stati Uniti e crediamo di aver fornito un contributo davvero importante. Ma più di questo, ritengo che abbiamo dimostrato alle persone degli altri paesi, spesso diffidenti nei confronti delle iniziative e dei capitali stranieri, che l'impresa privata può e vuole generare i maggiori benefici a tutti rispetto a ogni altro sistema economico e sociale"[4].

Vale la pena ricordare il contesto in cui operavano i manager di Rockefeller, la guerra fredda che spaccava il mondo nei blocchi di riferimento delle due superpotenze di allora, gli Stati Uniti e l'Unione Sovietica. Nel 1957 gli americani vivevano la psicosi del maccartismo, la caccia alle streghe contro i sospetti simpatizzanti del comunismo. In queste circostanze si inseriva il progetto della IBEC, la quale dichiarava le proprie ragioni anche filantropiche nella pubblicità che realizzò per farsi conoscere dagli abitanti dei

quartieri dove insediava i primi supermercati. I poster recitavano così: LA SPESA È UGUALE PER TUTTI. Sembrava uno slogan socialista. Ma i clienti, a Milano come nelle altre città dove vennero aperti i negozi, erano attirati prima ancora che dagli “sconti” e dalle “straordinarie offerte”, proprio dalla merce esposta sugli scaffali: il supermercato rappresentava il tripudio dell’abbondanza agli occhi di una generazione che era uscita dalla guerra povera e affamata. “Le persone volevano ammirare la carne tagliata in pezzetti e riposta nelle vaschette, un frutto allora esotico come l’ananas, le cinque marche di dentifricio americano, una varietà altrove impensabile. Voleva toccare le pile di scatole di pelati allineate con ordine, e sognare”, come ha scritto Carlotta Mismetti Capua nel 2007 in un articolo su “La Repubblica”, in occasione dei 50 anni dalla nascita del primo supermarket di Rockefeller.

Nel 2009 Wayne G. Broehl, il suo vice, racconterà nei dettagli questo sbarco di *American supermarkets* in Europa nel suo *The International Basic Economy Corporation*[5], utile per aprire una breve parentesi sul punto di vista americano riguardo a quegli anni, prima di tornare ai nostri protagonisti.

La IBEC aveva condotto un’analisi capillare del mercato alimentare nell’Europa occidentale, rilevando infine che il Belgio e l’Italia offrivano le migliori opportunità. Quest’ultima fu scelta come il paese dove impiantare il primo supermarket europeo della IBEC. Quasi una sfida: si sapeva che l’operazione dipendeva dalla capacità di ottenere i permessi dal governo italiano.

All’inizio del 1957 il Consiglio della IBEC votò uno stanziamento di 300.000 dollari per aprire cinque negozi a Milano, tutti fra i 360 e i 1000 metri quadri, in edifici già esistenti. Poiché il capitale totale per una simile impresa si avvicinava ai 600.000 dollari, la società iniziò a cercare partner italiani che desiderassero partecipare. Fu un’esperienza rivelatrice, condotta col piglio dei pionieri. In Italia, scrive Broehl, le pratiche commerciali sono sempre “complesse, spesso subdole e talvolta corrotte”. Il primo scoglio da affrontare fu quello dell’evasione fiscale, che è endemica e si serve di una quantità di dispositivi, primo fra tutti la “contabilità multipla”: i libri per sé stessi (quelli veri), eventualmente quelli per i partner “se si voleva ingannarli un po’”, e certamente quelli per le pubbliche autorità preposte alle questioni fiscali. Nel momento in cui fu conscia di questa deriva, l’IBEC fu ferma nel dire che doveva essere tenuta solo una serie di libri contabili invece di due o tre. La cosa suscitò non poche preoccupazioni negli investitori, i cui avvocati chiesero agli americani, candidamente, come avrebbero potuto essere competitivi e al contempo pagare tutte le tasse dovute quando nessun’altra azienda lo avrebbe fatto. Ma, taglia corto Broehl, le stesse famiglie ammisero (il vocabolo è rivelatore) che avrebbero potuto condurre una buona impresa con una sola serie di libri contabili, e tentarono l’avventura. Chiarirono però subito che preferivano personale direttivo della IBEC, desiderando che i negozi venissero condotti e sembrassero esattamente come quelli statunitensi, e per questo fu redatto un contratto quinquennale di supervisione.

A questo punto, l’IBEC concentrò i suoi sforzi nell’ottenere “i permessi dal governo italiano”[6]. Fu un’esperienza difficile e frustrante a causa della capillare frammentazione

dei poteri. In città come Milano, regole complicate promulgate nel corso degli anni decidevano chi potesse vendere cosa, causando la proliferazione di piccoli negozi specializzati gelosissimi della loro specializzazione. In un paese dominato dal *ma' and pa'*, il piccolo alimentari del quartiere o del paesello, si capisce che il loro numero costituiva una potenza anche a livello politico, tanto quasi da precludere l'introduzione di un supermercato.

Ma c'era un altro gruppo interessato, e dotato di una potenza politica ancora maggiore: i clienti. Se un supermercato può portare più efficienza e quindi prezzi al consumo veramente più bassi, ne beneficerà un enorme numero di persone. Perciò, il modo in cui un governo avrebbe trattato la questione dell'apertura di un supermercato era veramente esplosiva. I negozianti erano organizzati e non mancavano mai di far sentire la propria voce, usando tutto il loro potere politico; i consumatori non erano altrettanto organizzati, ma trovavano anche loro il modo di esprimersi.

Per aprire un supermercato era richiesta una quantità di permessi separati: licenze d'importazione sia per il cibo sia per le attrezzature, e permessi aggiuntivi per i negozi stessi. E fu qui che iniziarono i guai seri. I permessi dovevano essere concessi dai funzionari di diversi uffici del Comune; se non si otteneva nulla, ci si poteva appellare al sindaco; ed era sempre possibile appellarsi alla decisione del sindaco davanti al prefetto, rappresentante del governo centrale presso la provincia. Dopo molte indecisioni e cambi di direzione, con l'intervento del sindaco di Milano e il trascorrere di molti mesi, i tre negozi stavano per essere aperti, ma nessun permesso era imminente. Finalmente, a dieci giorni dall'apertura del primo e più piccolo negozio, arrivò un permesso. Ma *solo per questo* punto vendita.

L'apertura fu un notevole successo in termini d'interesse dei consumatori e della generale reazione del pubblico, col negozio pieno fino alla massima capacità. I prezzi erano generalmente ben minori del livello medio di molti dei prodotti venduti – 25 per cento per i prodotti agricoli, 20 per cento per la carne, 15 per cento su alcuni prodotti di base italiani (olio, pasta, pomodori...), e addirittura fuori gara per lo scatolame.

Le vendite continuarono bene per molti prodotti, anche se la carne a self-service fu inizialmente un flop. Solo dopo molti mesi di sforzi la IBEC riuscì a persuadere la massaia italiana ad adattarsi al fai-da-te anche in questo campo. In generale il negozio era florido, anche se il magazzino e i costi dell'amministrazione generale (quello spauracchio delle spese generali) causarono una perdita economica al progetto globale.

Un'ovvia soluzione fu quella di aprire al più presto gli altri due negozi, già quasi completati. E qui, la questione dei permessi divenne critica. Il secondo negozio fu pronto per l'apertura nel dicembre 1957: era stato assunto il personale, la merce era sugli scaffali, perfino alcuni prodotti deperibili era stati acquistati in vista dell'apertura anticipata. Ma non arrivò alcun permesso. Dopo molti giorni frustranti, durante i quali la IBEC cercò di capire cosa non andasse, il prefetto finalmente ammise che stava aspettando sino a dopo le elezioni politiche, previste per la tarda primavera, prima di rilasciare la licenza. Nel frattempo, il negozio rimaneva inutilizzato, agli impiegati venivano impartite lezioni d'inglese non avendo altro da fargli fare, e i prodotti deperibili vennero mandati all'unico negozio aperto (che peraltro poté assorbirne solo una parte; il resto andò a male). Le

perdite totali furono notevoli. Dopo una continua pressione, usando tutto il potere politico dei partner italiani, il permesso per il secondo negozio fu rilasciato un mese più tardi, e il supermercato fu subito aperto.

Anche questa volta, racconta Broehl, la reazione del pubblico fu favorevole, e quella dei piccoli operatori energicamente negativa. La pressione politica aumentò rapidamente, e il permesso di apertura per il terzo negozio giunse mesi più tardi, dopo molte pressioni dei partner italiani della IBEC. Il negozio aprì nel giugno 1958, giusto in tempo per l'esodo estivo da Milano. Di nuovo, la carne a self-service fu lenta ad essere accettata, e se l'interesse per il negozio fu alto, lo furono anche le perdite. Alla fine del primo anno di operazioni quasi il 50% del capitale versato da IBEC era scomparso. La soluzione parve trovarsi nell'aumento dei volumi di vendita: era necessario un quarto negozio. Il permesso arrivò più di otto mesi dopo, e il quarto supermercato aprì nell'ottobre del 1959.

La reazione della concorrenza non fu confinata agli sforzi per impedire la concessione dei permessi. L'associazione dei piccoli commercianti sembrò capire fin dall'inizio che non si sarebbe potuto impedire l'arrivo dei supermercati, e chiese insistentemente ai propri membri di fare del proprio meglio per ammodernarsi e per "imparare gli ultimi metodi di vendita", allo stesso tempo preservando la "importante funzione sociale" di servizio *ad personam*. L'associazione iniziò con acquisti cooperativi, immediatamente seguiti da tattiche più aggressive. La più efficace fu il taglio selettivo dei prezzi: un associato a turno abbassava il prezzo di un prodotto di largo consumo al di sotto di quello dell'IBEC, facendosi carico delle perdite di guadagno che ciò comportava. I funzionari dell'IBEC ammisero che tale tattica provocò dei cali nei volumi di vendita. Ma nonostante le crescenti proteste, anche di piazza, il governo non cedette alle pressioni e promise all'industria dei supermercati un intervento diretto per supportare il rilascio di permessi di apertura a livello locale.

Ai primi del 1959, la IBEC fu invitata dal Comune di Firenze ad aprire dei supermercati in città, promettendo che non ci sarebbero stati ritardi nelle concessioni dei permessi. Erano contemplati cinque negozi, tre da aprirsi immediatamente. Al primo dei negozi riuscì, di nuovo con pubblico plauso e, più importante, con un considerevole successo operativo. Successo che provocò l'inevitabile reazione avversa: i lattai picchettarono lo stabilimento di produzione, minacciando di bruciarlo se avesse venduto il prodotto alla IBEC, "ogni macelleria in città ieri pomeriggio rimase chiusa, e ogni macellaio era in negozio (senza coltelli, grazie a Dio), bloccando completamente il banco delle carni" – disse l'impiegato della IBEC al suo ufficio – "I nostri clienti non potevano neppure vedere l'esposizione, e non poterono comprare nulla". Con una simile prova di forza politica, le autorità cittadine rimandarono il rilascio dei permessi per il secondo e il terzo negozio. Dopo molti mesi di ritardo, il Governo si fece sentire ancora. Il Ministro competente a Roma ammise che era stato commesso un errore "economico" nel ritardare i permessi per i supermercati, e ne rilasciò personalmente 153. Fu l'ultima grande battaglia che la IBEC dovette fronteggiare in materia di permessi di apertura[7].

L'inaugurazione del quarto negozio a Milano si rivelò essere il punto di svolta tra operazioni in attivo e in perdita. La folla fu eccezionale, ben al di sopra qualunque record

raggiunto dai primi tre, furono venduti più di 5600 prodotti solo il primo sabato; i funzionari stimarono che oltre 20.000 persone affollarono il negozio, e alcuni furono costretti a portare il loro cesto per la spesa sopra la testa. Il risultato di avere quattro negozi a metratura piena, ciascuno con buone vendite, comparve quando si ebbero le cifre definitive di bilancio l'anno successivo: nel 1960 la compagnia ebbe un ricavo netto di oltre 200.000 dollari complessivamente. Cosa era successo? In primo luogo, la crescita orizzontale stessa aveva generato economie di scala tali da consentire il funzionamento di un deposito centrale efficiente, una ripartizione realistica delle spese amministrative generali e l'acquisto di quantità di merci a prezzi agevolati. In secondo luogo, fu raggiunta l'integrazione verticale. L'IBEC si unì con un'altra società statunitense, la Arbor Acres, per dare vita a un grande allevamento di pollame con impianto di trasformazione; in precedenza, quasi tre quarti delle uova consumate in Italia venivano importate. Seguirono una panetteria, poi una gelateria, la torrefazione del caffè e, naturalmente, un pastificio. A quel tempo si discuteva persino se vendere alcuni di questi prodotti a livello nazionale, e forse sviluppare un'attività alimentare pienamente integrata.

A questo punto, scrive sempre Broehl, alla fine del 1960, alcuni azionisti italiani mostrarono interesse per l'acquisto dall'IBEC con un utile sostanziale sul conto capitale. L'accordo fu concluso.

La decisione di vendere un'attività altamente redditizia derivò in parte dalla notevole plusvalenza, che avrebbe potuto compensare in larga misura le pesanti perdite subite da altre attività dell'IBEC in quell'anno (1961). E permise agli americani di essere di nuovo pionieri nell'esportazione del modello supermarket, questa volta a Buenos Aires, in Argentina.

E adesso però concentriamoci di nuovo su Rockefeller.

L'inviato di Rockefeller

Oggi possiamo osservare che Nelson Rockefeller nutrì ambizioni politiche per gran parte della sua vita. Nel 1959, due anni dopo la fondazione di Esselunga, diventò governatore dello stato di New York. Partecipò per ben tre volte alle primarie del Partito repubblicano per la designazione del candidato alla presidenza degli Stati Uniti, nel 1960, nel 1964 e nel 1968, sempre senza successo. Poi, dopo lo scandalo del Watergate, quando Gerald Ford sostituì Richard Nixon alla presidenza, venne chiamato a fargli da vicepresidente.

La IBEC da lui fondata e gestita (1947-1977), come già abbiamo visto più sopra, fu una delle sue idee migliori e merita un ulteriore approfondimento. La società non si era limitata ai supermercati, anzi, aveva avviato diverse attività in paesi latino-americani nei settori più diversificati. Fulcro di quella che oggi chiameremmo la sua *mission* non fu soltanto il profitto, ma anche la crescita economica e sociale della zona di espansione. L'idea venne a Rockefeller nel 1937, durante un viaggio d'affari in Venezuela; tornò credendo nella necessità per gli investitori privati di assumersi anche responsabilità sociali nei paesi economicamente depressi, e perciò, nel 1940, fondò una delle prime società private di sviluppo nell'America Latina, la Compañia de Fomento Venezolana, con cui

costruì un albergo e progettò mille cose, da appartamenti a fabbriche di cemento, da un'industria farmaceutica a un pozzo di acqua potabile. Nessun'altra impresa privata "ha mai avuto come obiettivo aziendale l'apertura di nuove attività imprenditoriali nei paesi in via di sviluppo [...] che comportava il rischio di ingenti perdite di capitale"[8]: la IBEC infatti agì abbassando i prezzi (industriali e al dettaglio), costruendo case accessibili a tutti, mobilizzando risparmi e favorendo una migliore distribuzione dei frutti del progresso economico. Incorse effettivamente in molte perdite, ma il progetto globale fu un successo: la IBEC operò in 5 continenti (America Latina, Nord America, Europa, Asia e Africa) e 33 paesi con 200 aziende, e fu coinvolta soprattutto nella fondazione e la gestione di supermercati, servizi per l'agricoltura, produzione e distribuzione di latte, fondi comuni di investimento, edilizia per la classe media, avicoltura (in Italia operò aprendo supermercati a Milano e producendo uova nel Lazio, ad Aprilia). Per fornire qualche dato significativo, nel 1966 dava lavoro a 11.457 persone delle quali 5754 in America Latina. Il fatturato quell'anno fu di 219 milioni di $ (circa 5,5 miliardi di $ odierni), dei quali più della metà provenivano dal Sud America. Risultati di tutto rispetto, che dimostrano quanto la visione di Rockefeller fosse socialmente ed economicamente avanzata e, soprattutto, vincente.

Alla metà degli anni Cinquanta, dunque, forte delle esperienze fatte, Rockefeller pensò di espandersi anche in Europa e incaricò un esperto di effettuare dei sopralluoghi per riferire che potenzialità ci fossero nei vari paesi. Quell'esperto era Richard Boogaart, un imprenditore che aveva iniziato a lavorare giovanissimo nel negozio di drogheria del padre, nel Kansas, trasformandolo poi in una catena di supermarket e alternando questo lavoro con esperienze all'estero, prima in Messico, poi in Venezuela, dove aveva conseguito notevoli risultati sempre nello stesso settore. Sarà lui, assieme ad altri manager americani, a costruire il successo di Esselunga.

Scarpellini racconta che Boogaart fece il suo viaggio esplorativo in Europa nella tarda primavera del 1956 e al termine consegnò un rapporto "estremamente particolareggiato" sui vari paesi e sulla qualità del sistema distributivo. Il suo giudizio portò a escludere uno sbarco in Gran Bretagna, dove la distribuzione era troppo avanzata, in Francia, gravata da norme eccessivamente restrittive, in Germania, caratterizzata da operatori locali che gestivano quelli che lui considerò i negozi migliori d'Europa, in Svizzera, dove esistevano importanti cooperative. La situazione appariva più aperta in Belgio ma a colpirlo più di tutte le altre possibili destinazioni fu l'Italia e in particolare Milano. In una lettera spedita nel giugno 1956 a Wallace Bradford, che l'anno successivo avrebbe fatto parte del primo consiglio di amministrazione di Esselunga, sembra di leggere già i motivi per cui nostro padre Bernardo, quando diversi anni più tardi iniziò effettivamente a lavorare in azienda, non volle aprire supermercati a Roma per molti decenni, facendosi convincere soltanto negli ultimi anni di vita: "*Milan is everything Rome is not*" scriveva l'americano, "Milano è tutto quello che Roma non è". Boogaart spiegava a Bradford che nella capitale sarebbe stato difficile trovare edifici adatti, il traffico era eccessivamente congestionato, gli standard di vita troppo bassi e mancava un adeguato tessuto imprenditoriale. Milano

invece gli era apparsa ricca di potenzialità e aprirvi i supermercati poteva rivelarsi “un enorme successo”, per il modo di pensare della gente, gli stipendi più alti e la mancanza di concorrenza: “I negozi di alimentari di Milano sono come quelli di Roma, piccoli e con un limitato assortimento di merce”.

A contribuire alla scelta c’era però anche un aspetto politico. Nelson Rockefeller aveva pensato l’espansione in Europa anche come sostegno a una politica di sviluppo anticomunista e, in questo senso, le testimonianze raccolte da Emanuela Scarpellini nel suo libro *Comprare all’americana* mostrano come anche il management che aveva messo al lavoro sul progetto Italia ne fosse ben cosciente. Qualche anno dopo lo sbarco in Italia, infatti, il vicepresidente della IBEC, Wayne Broehl, raccontò in un’intervista che Boogaart “si era reso conto che Milano è una città con una cittadinanza comunista molto ampia ed era contento dell’opportunità di mostrare ai comunisti che un’azienda americana come un supermercato potesse funzionare e funzionare bene”. E ancora: in un’altra testimonianza di quel periodo si riferisce il pensiero dello stesso Rockefeller, il quale credeva che abbassare i prezzi del cibo avesse lo stesso significato di un aumento dei salari e che fosse difficile “essere comunisti con la pancia piena”.

La mossa di Brunelli

Fu così che la IBEC di Rockefeller decise di realizzare cinque supermercati a Milano, punto di partenza di un’espansione che nei piani degli americani avrebbe dovuto raggiungere altre città italiane e poi l’Europa. Quando iniziò a cercare i partner italiani sorsero però le prime difficoltà. I contatti con alcune aziende già attive sul fronte commerciale, fra le quali le pasticcerie Motta e i grandi magazzini La Rinascente, fallirono per sfiducia nel progetto o perché gli italiani non erano disponibili a ricoprire posizioni di rincalzo rispetto agli americani. Dai ricordi di Marco Brunelli, la trattativa con Brustio e Borletti non andò a buon fine perché i due soci della Rinascente puntavano ad avere il 51 per cento. Se le leggende hanno un fondo di verità, è probabile che risalga a questo momento l’episodio della conversazione origliata all’Hotel Palace di St. Moritz dallo zio Guido e da Marco Brunelli. Il colpo di fortuna, dunque, servì a quest’ultimo non per venire a conoscenza dei piani di Rockefeller, dei quali lo aveva già informato James Hugh Angleton tempo prima, bensì del fatto che le altre trattative non stavano andando a buon fine.

La corrispondenza di Nelson Rockefeller relativa a quel periodo, che il Rockefeller Archive Center ha avuto la cortesia di inviarmi in copia, chiarisce al di là di ogni possibile dubbio due fatti fondamentali. Il primo è che i fratelli Caprotti, nelle fasi iniziali delle vicende di Esselunga, giocarono un ruolo estremamente marginale. Il secondo è che Marco Brunelli fu molto abile a infilarsi nel pertugio che il ritiro di altri candidati soci aveva lasciato aperto. I documenti mostrano infatti che gli americani, viste le difficoltà a unire le forze con un gruppo già operativo nella distribuzione com’era ad esempio la Rinascente, avevano rivolto le loro attenzioni ai potenti fratelli Crespi, editori del

“Corriere della Sera”, che potevano garantire una sponda eccellente per ottenere le licenze necessarie per aprire i negozi. In un resoconto inviato il 27 febbraio 1957, Boogaart riferisce di un incontro con due persone che nella vicenda giocano un ruolo chiave. Il primo è Franco Bertolini, consigliere finanziario dei Crespi, il secondo Ruggero Di Palma Castiglione, l’avvocato scelto dagli americani per portare avanti la trattativa. Boogaart spiega che dall’incontro è uscito confortato per la piega che stanno prendendo i negoziati: i Crespi sono “*the highest paying tax people in Milan*”, i maggiori contribuenti della città; possiedono non soltanto il più importante quotidiano italiano ma anche diverse altre attività. Si sono detti disponibili a rilevare il 49 per cento della società, che potrebbe essere poi diviso con altri imprenditori. Come si capisce infatti da altri messaggi inviati da Boogaart in quel periodo, gli editori del “Corriere”, una volta accettata l’idea di non essere i soci di maggioranza, potrebbero avere un interesse a mantenere una posizione politicamente più defilata, nonché ad alleggerire l’impegno di capitale in un’azienda di cui non avrebbero avuto il controllo.

La cordata italiana inizia a materializzarsi pochi giorni dopo. A narrare i fatti è questa volta Ruggero Di Palma Castiglione, in un memo inviato il 5 marzo a Boogaart che viene girato per conoscenza a Rockefeller. L’avvocato degli americani riferisce i contenuti di un ulteriore incontro che si è tenuto nel suo studio il giorno prima, al quale assieme a Bertolini ha partecipato anche Angleton. Al tavolo siede anche Marco Brunelli. Di Palma Castiglione spiega che la famiglia di Brunelli “gode di sostanze considerevoli e ha eccellenti relazioni nei circoli dell’alta finanza” e che il mercante d’arte, “oltre ad aver mostrato un suo personale interesse” a entrare nella società che diventerà l’Esselunga, “ha menzionato la possibilità di un’interessante operazione”.

È dunque il grande amico di Guido a far entrare mio zio e il fratello Bernardo in società con Rockefeller. Lo conferma un ulteriore memorandum che viene inviato al magnate americano un mese più tardi, l’11 aprile, con la descrizione delle quote che gli italiani avranno nella nuova società e con le indicazioni su chi dovrà sedere in consiglio di amministrazione. A scrivere è questa volta Wallace Bradford, che riferisce il ruolo chiave di Brunelli, Bertolini e dei Crespi e spiega che “Bernardo e Guido Caprotti sottoscriveranno il 18 per cento del capitale della società”. Conoscendo la vanità di mio padre, temo che se mai lo avesse letto, il passaggio successivo del memorandum di Wallace lo avrebbe fatto ammattire, visto che il manager della IBEC mostra di conoscere davvero poco i due nuovi arrivati: “È previsto che il più vecchio dei Caprotti (non sono sicuro quale sia dei due) faccia parte del consiglio di amministrazione”[9].

Il 13 aprile 1957 viene così costituita a Milano una società con il nome Supermarkets Italiani. Il capitale sociale è di un milione di lire, sottoscritto per il 51 per cento dalla IBEC. Gli altri azionisti sono Mario e Vittorio Crespi, che si dividono il 16,5 per cento, Marco Brunelli con il 10,3, Bernardo e Guido Caprotti con il 9 per cento ciascuno, la principessa Laetitia Boncompagni – amica personale di Rockefeller – con il 3 e Franco Bertolini, consigliere finanziario dei Crespi, con l’1,2. Della compagine non fa inizialmente parte lo zio Claudio: non avendo ancora compiuto i 21 anni che all’epoca

sancivano legalmente il passaggio alla maggiore età, non può partecipare alla fondazione di una società. Come mi confermerà mio padre anni più tardi, però, fin dall'inizio è chiaro che i fratelli Bernardo e Guido gli passeranno un 3 per cento a testa non appena diventerà maggiorenne, perché secondo le direttive date da nonno Peppino "nessuno doveva prevalere sull'altro".

Gli involtini di Vergani

Il ruolo determinante svolto da Marco Brunelli nell'operazione viene suggellato dal fatto che, tra gli italiani, è lui l'azionista singolo con il pacchetto più sostanzioso della futura Esselunga. Rockefeller in quel momento, infatti, continua a non considerare i due fratelli Caprotti come i suoi partner prevalenti. Durante un viaggio verso Teheran per incontrare lo scià di Persia fa tappa a Milano e, per suggellare l'alleanza con i soci italiani, si reca con la moglie Mary a far loro visita. Il programma iniziale prevede un cocktail party da Brunelli e una cena dai Crespi ma, in seguito, viene aggiunta un'ulteriore cena da nonna Marianne, in via del Lauro. Anni dopo, quando sarò ormai un ragazzo, a casa nostra se ne parlerà ancora. Lo zio Claudio, che ai tempi della cena non è ancora ventenne, ha un amico di nome Guido Vergani che diventerà un celebre giornalista ed è una persona di grande simpatia. La sera prima della cena Vergani va a trovare Claudio e i suoi fratelli e, nell'agitazione di quei momenti, nessuno si accorge che ha aperto il frigorifero e mangiato tutti gli involtini che la nonna ha fatto cucinare per l'importante ricevimento del giorno dopo. Ad anni di distanza, quando in casa ne rideremo, Marianne si arrabbierà ancora. Boogaart in ogni caso è entusiasta della serata in via del Lauro, che in un resoconto inviato a un collega definisce "*a wonderful dinner*". Negli anni successivi, comunque, Rockefeller continuerà a considerare come unici referenti in Italia Franco Bertolini, l'uomo di fiducia dei Crespi, Marco Brunelli e naturalmente i manager americani del gruppo IBEC, a cominciare da Boogaart. Il 20 novembre 1957, quando Brunelli sta per assumere la presidenza della Supermarkets Italiani, Rockefeller gli scrive uno dei rari messaggi personali inviati ai soci milanesi, dicendogli quanto quella nomina conti "non soltanto personalmente per me ma anche per tutti noi. Continuiamo a essere il più possibile entusiasti sul futuro della società" prosegue il messaggio, aggiungendo che "con l'assistenza di uomini come lei siamo fiduciosi che si rivelerà il successo che tutti noi ci aspettiamo".

Se la corrispondenza personale di Nelson Rockefeller permette di vedere il dietro le quinte di come si svolsero i fatti, la storia ufficiale dice che la nuova società iniziò dunque a muovere i primi passi nella primavera del 1957, per arrivare nel giro di pochi mesi ad aprire il primo supermercato. Prima di andare avanti permettetemi un'annotazione: la società capogruppo si è chiamata fino al 2019 Supermarkets Italiani[10], così come venne battezzata più di sessant'anni fa. Per semplicità, come ho fatto finora, utilizzerò però normalmente il più conosciuto nome "Esselunga", almeno quando non sarà strettamente necessario per maggiore precisione.

I nuovi soci italiani non solo si dimostrarono pienamente disposti ad accettare le condizioni poste dalla IBEC in fatto di proprietà, di amministrazione e di gestione, ma si dichiararono anzi desiderosi di contribuire alla creazione di negozi che fossero esatte repliche dei supermercati statunitensi, condotti in modo esclusivo da management americano, come scrisse nelle settimane precedenti alla registrazione della società Richard Boogaart, amministratore delegato e vero motore dell'impresa: "Non hanno voluto che i nostri negozi subiscano l'influenza degli italiani. Volevano che fossero, tanto nella gestione quanto nell'aspetto, perfettamente identici a quelli americani"[11].

Il mito distorto del fondatore

I fatti raccontati fin qui sono molto importanti per fare chiarezza su un altro mito distorto della nostra famiglia. Se quello della conversazione carpita all'Hotel Palace di St. Moritz ci accompagna da sempre, negli ultimi anni della vita di nostro padre Bernardo se ne era affermato invece un altro: quello che l'Esselunga fosse una sua creazione, che "avesse fatto tutto lui", come ho sentito ripetere sempre più spesso con il passare del tempo.

In realtà papà era ben cosciente, almeno fino a vent'anni fa, di quanto fosse stata importante l'impronta dei manager della IBEC per assicurare il successo futuro. Un'impronta così indelebile che in azienda persino il gergo interno è sempre rimasto quello degli americani: i punti vendita sono sempre stati chiamati "negozi", dalla traduzione dell'inglese "stores", quando all'esterno per tutti erano i "supermercati". Nel gennaio 2002, poco dopo la pubblicazione del libro di Emanuela Scarpellini, scrisse una lettera che mandò ai dirigenti e a tantissimi collaboratori dell'Esselunga, proprio per invitare il maggior numero possibile di persone a leggere il volume. Nella lettera raccontava di un pranzo fatto il giorno precedente con dei "pensionati", come li chiamava, una serie di dirigenti che erano stati assunti giovanissimi e avevano potuto assorbire in prima persona, giorno dopo giorno, gli insegnamenti dei manager americani. Un'esperienza che a lui mancava, perché Bernardo entrò operativamente in Esselunga soltanto nel 1965, quando gli americani erano già andati via. In famiglia, soltanto lo zio Claudio aveva potuto imparare direttamente da loro, iniziando a lavorare in Esselunga nel 1962 e spostandosi tra il 1963 e il 1964 a fare esperienza in alcune società del gruppo IBEC, prima in Argentina, poi negli Stati Uniti.

Quei "pensionati" riuniti da papà attorno al tavolo da pranzo nel gennaio 2002 erano persone che, dopo aver fatto la gavetta con Boogaart e altri manager come Dick Simpson e Roland Hood, arrivarono a ricoprire ruoli chiave in azienda, come Paolo De Gennis, Luigi Guaitamacchi, Martino Leogrande, che si faceva chiamare Sergio perché i nomi che suonavano come meridionali, ai piani alti dell'Esselunga di quei tempi, facevano storcere il naso a qualcuno (il suo non fu l'unico caso: ricordo anche Aldo Ferraro, che in realtà si chiamava Santino). Nella sua lettera del gennaio 2002 Bernardo era quasi orgoglioso di raccontare che De Gennis, Guaitamacchi e Leogrande durante il pranzo avevano

rievocato “la piega” che gli americani avevano dato loro, “giovanissimi collaboratori italiani che di supermarket non sapevano niente”: “In effetti il rigore e il metodo furono il marchio indelebile impresso da questi ‘Marines’; marchio che ha poi tracciato il nostro percorso per oltre quarant’anni” scriveva papà. Dopo quest’ammissione, aggiungeva fra parentesi “anche se poi, onestamente, penso ci sia stato anche del mio”: una modestia che, tutto considerato, non mostrava troppo spesso.

La lettera proseguiva riferendo un episodio narrato da De Gennis, che per ordine esplicito degli americani ogni mattina era tenuto ad andare prima al mercato e poi nei negozi. In uno di questi il caporeparto della frutta e della verdura gli aveva fatto notare che i prodotti potevano essere esposti “assai più proficuamente” in altro modo. “Insieme, d’accordo, risistemarono tutto, dal momento che secondo De Gennis il caporeparto aveva ragione. Sul che arrivò Dick Simpson. Fece loro disfare tutto quanto e rimettere le merci come stavano: ‘Intanto voi seguite gli ordini ricevuti’. Così fu” raccontava papà nella lettera, concludendo l’aneddoto con l’annotazione che gli americani insegnarono agli italiani ad “attenersi” (nel testo la parola era in neretto), “cosa, per loro natura, difficile”.

Pur ammettendo di aver giocato un ruolo marginale nell’Esselunga degli inizi, nella lettera Bernardo rivendicava però di essere stato lui a scegliere il grafico svizzero Max Huber per il marchio con la “S” lunga, nonché a decidere di collocare uffici e magazzini a Limito di Pioltello, alla periferia ovest di Milano.

Il pastificio degli americani

Resta il fatto che Richard Boogaart, come ha documentato Emanuela Scarpellini, fu fin dall’inizio il “vero motore dell’impresa”: “Portò con sé la sua esperienza, i suoi modi franchi e cordiali (tipici del Kansas, a suo dire) e personale specializzato che collaborava con lui da anni”. Come Roland Hood, esperto nella costruzione e nell’allestimento interno dei supermercati e che lo avrebbe affiancato a lungo come direttore tecnico, oppure Duane Horney, che accettò un contratto di due anni come responsabile e istruttore del settore macelleria. Furono loro a mostrare a persone come Ferdinando Schiavoni – che arriverà a essere direttore commerciale e vicepresidente di Esselunga –, Claudio Caprotti, Paolo De Gennis e altri ancora come si realizzava e si gestiva un supermercato, con il relativo magazzino di stoccaggio.

Gli americani insegneranno agli italiani anche come si attua una politica commerciale. Nei primi anni di apertura dei supermercati dovettero reagire alle proteste dei piccoli negozianti, coniando il motto “generi alimentari di migliore qualità al più basso prezzo”, e iniziarono una campagna promozionale sui giornali che insisteva sia sul fattore qualità che sul risparmio, confrontando i prezzi medi rilevati dall’ufficio statistico del Comune di Milano con quelli, assai più convenienti, praticati nei propri supermercati. I prezzi, ricorda Scarpellini, erano in effetti “mediamente inferiori del 15-25 per cento rispetto a quelli correnti, secondo i settori, come risulta dagli elenchi analitici compilati e

costantemente aggiornati dai dirigenti". Ciò fu possibile grazie a una politica di diretta importazione di alcune merci fondamentali, come il manzo argentino, il pesce surgelato, la frutta in scatola dal Sudafrica, il vitello e alcuni tipi di formaggio dalla Danimarca. *Rockefeller offre pinne di pescecane* titolò un giornale nei giorni precedenti l'apertura del primo supermarket, elencando le numerose prelibatezze esotiche – c'erano anche nidi di rondine e zuppe di canguro – che si potevano trovare in viale Regina Giovanna[12].

Per quanto riguarda invece alcuni prodotti freschi, il problema fu costituito dalla mancanza di merci adeguatamente preparate e controllate, attribuibile alle caratteristiche e alle politiche di vendita delle industrie alimentari. Esselunga stabilì perciò di avviare la produzione in proprio già a partire dal 1959, realizzando un panificio, i cui prodotti vennero subito apprezzati dalla clientela. I grissini e sei tipi di pane incrementarono le vendite di quindici volte, il laboratorio di gelateria riuscì a vendere persino durante l'inverno, quando gli altri produttori si fermavano, e poi arrivò un grande pastificio per ravioli, tortellini e gnocchi. "Nei negozi l'accoglienza è stata ottima. I prodotti sono di qualità eccellente e la gente risparmia il 50 per cento. È stata un'emozione per noi vendere uno dei prodotti alimentari preferiti dagli italiani a un prezzo che loro non avevano mai visto prima" scriveva Boogaart a Wallace Bradford nel 1959. L'anno successivo si aggiunsero un impianto per la torrefazione del caffè – che produceva "un prodotto qualitativamente ottimo a prezzi che, ben si può dire, non temono concorrenza sul mercato milanese" – e un magazzino per la lavorazione e lo stoccaggio di salumi e formaggi, che venivano tagliati e imballati a seconda delle esigenze di vendita con grandi risparmi di spesa. Inoltre per la produzione di uova, fino ad allora largamente importate, ci si avvalse di un'altra società statunitense collegata alla IBEC, la Arbor Acres, che aveva sviluppato una razza di pollame particolarmente prolifica e di alta qualità.

Scarpellini ricorda ancora che non mancarono i primi tentativi di sfruttare la marca commerciale. Il supermercato strinse accordi con vari produttori per confezionare in esclusiva sotto una particolare etichetta una serie di prodotti (dolci, verdure, sapone, vino, olio e aceto) con risparmi che andavano dal 10 fino al 50 per cento: "Risparmi in buona parte passati ai consumatori nell'intento di far salire il volume complessivo delle vendite". La soluzione al problema dell'approvvigionamento fu dunque quella di realizzare un'integrazione verticale per poter controllare il processo di produzione e lavorazione delle merci, sia per motivi di contenimento dei costi, sia per garantire le caratteristiche desiderate dei prodotti. Nello stesso tempo in tal modo si aggirava almeno in parte il rifiuto di cooperare di alcuni fornitori, dovuto al timore di essere boicottati dai piccoli commercianti: "Molti produttori, per questo motivo, si rifiutano persino di sottoporci offerte dei loro prodotti" spiegava Boogaart. I successi raggiunti furono evidenti, così come le difficoltà ad allargare rapidamente la rete di vendita, visto che spesso per ottenere i permessi per aprire un nuovo supermercato occorreva lottare per anni. Così gli americani decisero di abbandonare Esselunga e l'Italia in tempi relativamente brevi, già nel 1960. Una scelta, la loro, che finirà per sconvolgere i rapporti

fra i soci italiani e innescare una serie di conseguenze irreparabili, prima spezzando le amicizie di una vita, più avanti arrivando a rompere persino i legami di sangue.

La lotta per il controllo

Non so come fossero i rapporti fra Bernardo e Marco Brunelli nei primi anni di convivenza come soci di minoranza di Esselunga, all'ombra degli americani. In una recente conversazione con Benedetta, la figlia dello zio Guido, mia cugina mi ha riferito che Brunelli aveva detto che fin da subito aveva faticato ad andare d'accordo con mio padre. Quel che è certo è che i primi dissapori cominciarono a manifestarsi in maniera palese all'inizio del 1960. Nel mese di maggio, infatti, Brunelli e mio zio Guido fondarono insieme una catena di supermercati che aveva l'obiettivo di puntare su Roma, la città che gli uomini della IBEC avevano scartato. L'intento era dichiarato fin dal nome della società, battezzata La Romana Supermarkets. Il primo supermercato venne aperto un anno più tardi, "attraverso un'operazione di recupero e riutilizzo per fini commerciali di una parte del villaggio olimpico", come ha raccontato ancora lo storico Luciano Segreto. Si trattava di una localizzazione splendida perché vicina al quartiere Parioli, in un'area con una buona viabilità e ampi spazi per permettere ai clienti di arrivare in auto e parcheggiare facilmente. Il successo fu immediato e la società iniziò a espandersi a macchia d'olio, coinvolse rapidamente altri soci e nel 1966 entrò nell'orbita statale: il 60 per cento del capitale verrà infatti rilevato dalla finanziaria pubblica SME, che trasferì la sede sociale a Napoli, cambiò il nome in GS (Società Generale Supermercati) e decise di sbarcare anche sulla piazza di Milano, comprando i negozi Stella Supermarkets. In breve Brunelli e zio Guido ci avevano visto giusto, dando il via a quella che diventerà in tempi rapidissimi una delle più forti società della grande distribuzione. Il marchio GS vivrà a lungo e la rete di supermercati costruita nel tempo esiste ancora oggi: dopo alcuni passaggi societari, nel 2000 è stata infatti rilevata dai francesi di Carrefour.

Brunelli e Guido non agirono di nascosto nei confronti degli americani della IBEC. Di testimonianze su questo punto mi è stato possibile rintracciarne almeno due. Nel 1980, in occasione dell'ennesimo scontro fra loro, Bernardo accuserà Guido di aver acquisito una partecipazione nella Romana Supermarkets senza dirglielo. Il fratello risponderà che l'iniziativa era stata concepita già due anni dopo la fondazione della Supermarkets Italiani "nel convincimento che gli americani avrebbero sempre mantenuto il pacchetto di maggioranza e che non vi sarebbe stata speranza di operare in proprio nel settore". Guido racconterà infatti che Roma fu scelta "dopo un colloquio chiarificatore" con Boogaart, il quale "fu tassativo nell'affermare che nella capitale non aveva nessuna intenzione di aprire alcuna attività". La seconda testimonianza mi è arrivata direttamente da Marco Brunelli, nell'incontro che abbiamo avuto nel 2019. Brunelli racconta che era stato lui stesso a segnalare a Boogaart un terreno a Roma e che il manager americano, non ritenendolo interessante, lo aveva scartato. Brunelli e Guido decisero così di fare l'operazione insieme, suddividendosi le quote al 50 per cento. Brunelli ricorda che Guido commentò: "Così diventiamo una famiglia di cugini". E

racconta che La Romana – la futura GS – aveva le vendite al metro quadro più alte d'Italia ma che Bernardo, nonostante il successo dell'operazione, si adombrò con il fratello, richiamandolo a Milano. Lo zio Guido non poté nemmeno partecipare all'inaugurazione del primo negozio, nonostante fosse socio alla pari con Brunelli. Smise all'improvviso di dare sue notizie, lasciando l'amico sconcertato. Tra Brunelli e mio padre, che aveva spinto il fratello a rompere i rapporti, scese il gelo: i due non si parleranno più ed è da quel momento che, per il miglior amico di Guido, Bernardo diventò "l'innominato". Brunelli in seguito si pentì di aver poi ceduto la GS alla SME, che era interessata a diffondere il sistema dei supermercati in tutto il Sud Italia: "Fu il più grande errore della mia vita" mi ha detto.

La fondazione della Romana, che aprirà il suo primo supermercato nel 1961, precede di qualche mese il secondo motivo di rottura fra Bernardo e Marco Brunelli. Sempre nel 1960, infatti, gli americani della IBEC decisero di vendere la loro quota del 51 per cento nell'Esselunga. Non fu una scelta facile. Prima scartarono un'offerta d'acquisto giunta dalla Jewel Tea Company, una catena che aveva aperto il suo primo negozio nel 1899 a Chicago e che oggi fa parte di Albertsons, uno dei principali gruppi americani del settore. La Jewel era aperta anche ad altre opzioni, come formare una società comune con Rockefeller per espandersi in Belgio, una possibilità che era stata coltivata dal management americano fin dall'inizio. Tuttavia, a tre anni dall'arrivo in Italia, la IBEC stava ormai valutando altre strade, come ripetere l'esperienza in Spagna o in Grecia. Soprattutto, però, meditava di uscire dall'Europa per fondare una nuova catena di supermercati in Argentina, dove avrebbe potuto contare sulle sinergie con le numerose affiliate del gruppo in America Latina[13].

A dir la verità, agli occhi degli uomini della IBEC, l'Italia continuava a promettere bene: "Per gli investimenti il clima è pressoché ideale. Abbiamo avuto qualche piccola scaramuccia con elementi comunisti e affrontato ritardi nell'ottenimento delle licenze ma sono stati problemi più fastidiosi che seri" scriveva nella corrispondenza interna il vicepresidente della IBEC, Wayne Broehl, aggiungendo che "in nessun'altra area in cui abbiamo operato è stato possibile ottenere con altrettanta facilità prestiti da parte delle banche". Alla fine, però, prevalse la volontà di puntare sull'Argentina e verso la fine del 1960 gli americani misero in vendita il loro pacchetto azionario della Supermarkets Italiani, che garantiva il controllo della società. I partner italiani, che erano in agitazione fin dall'interessamento di qualche mese prima della Jewel Tea Company, iniziarono a darsi da fare per subentrare a Rockefeller nel comando dell'azienda. E qui si aprì la frattura definitiva tra Brunelli e i Caprotti.

Va ricordato che, dopo gli americani, Marco Brunelli con la sua quota del 10,3 per cento era tra gli italiani il principale azionista individuale, visto che i due fratelli Crespi avevano preferito limitare la loro partecipazione al 16,5 per cento e i tre fratelli Caprotti possedevano il 18 per cento soltanto sommando le loro quote. Racconta Brunelli che a trattare con lui venne inviato mio zio Claudio, che lo incontrò ben tre volte. L'offerta dei Caprotti, però, era per lui inaccettabile: proponevano di dividere fra loro quattro il 51

per cento ceduto dalla IBEC. Secondo un documento presente nel memoriale degli zii del 1980, Bernardo si spinse al punto di scrivergli una lettera per offrirgli un prestito, pur di convincerlo. Basta tuttavia fare i conti per comprendere che, se avesse accettato, Brunelli avrebbe consegnato nelle mani della famiglia Caprotti una quota superiore al 56 per cento della Supermarkets, mentre lui avrebbe dovuto investire una cifra importante per ritrovarsi in mano il 23 per cento circa, indebitandosi in maniera considerevole proprio mentre era impegnato nel decollo della Romana Supermarkets. Non avrebbe avuto possibilità reali di incidere nelle scelte e si sarebbe ritrovato dall'altra parte del tavolo un socio come Bernardo, che nel litigio sulla futura GS aveva già mostrato la sua tendenza alla prevaricazione.

Brunelli aveva un'idea diversa. A giusto titolo considerava Esselunga come una sua creatura, dato che era stato lui ad aprire questa possibilità ai Caprotti e che era l'unico, con Franco Bertolini, che Nelson Rockefeller reputasse come suo interlocutore diretto. Voleva rilevare la metà della quota degli americani, salendo così al 35,8 per cento e lasciando ai tre Caprotti l'altra metà. Anche qui è sufficiente un po' di matematica per intuire le motivazioni che lo animavano. I tre fratelli, infatti, avrebbero avuto tutti insieme una quota superiore alla sua, il 43,5 per cento, ma la situazione sarebbe stata comunque più equilibrata: in primo luogo perché non avrebbero avuto la maggioranza assoluta, e poi perché Brunelli poteva comunque contare sull'amicizia di Guido, che individualmente avrebbe conservato il 14,5 per cento.

Le Pirelli di Peppino

Rispetto alla situazione iniziale, nella quale i soci italiani erano tenuti a stare fuori dalla gestione dell'azienda e ad assecondare rispettosamente gli americani, si era entrati in una fase diversa: per comandare occorreva sgomitare. I Caprotti furono più determinati degli altri o, forse, ci credettero di più. Qui va sottolineata la capacità d'intuizione di Bernardo, che grazie al suo soggiorno negli Stati Uniti prima della scomparsa del padre aveva potuto vedere i supermercati americani e misurarne le potenzialità. I tre fratelli misero sul piatto 4 milioni di dollari da pagare alla IBEC subito, più un altro milione che sarebbe stato corrisposto al termine di un contratto che impegnava i manager americani a gestire Esselunga per altri cinque anni: va ricordato, infatti, che la famiglia stava investendo buona parte delle sue fortune per rilevare un'azienda in cui, fino a quel momento, nessuno dei tre fratelli aveva praticamente messo piede.

Per il gruppo di Rockefeller si trattava di un'offerta estremamente vantaggiosa. Grazie ai calcoli riportati in un memorandum interno della IBEC custodito negli archivi di Sleepy Hollow, Emanuela Scarpellini ha potuto ricostruire che gli americani avevano investito nella Supermarkets Italiani complessivamente 425.000 dollari. Dedotti i compensi spettanti ai manager, già all'inizio del 1961 per la IBEC restava un introito finanziario netto di 2,75 milioni di dollari, più di sei volte l'investimento: un bel profitto, per tre anni di impegno.

La IBEC cedette il suo 51 per cento alla Supermarket Holding S.A., una società svizzera appositamente costituita a Ginevra da mio padre e dagli zii, che la possedevano in tre parti uguali. Bernardo si presentò a saldare il conto con gli americani con un assegno da quattro milioni ricevuto dalle mani di Roberto Calvi, allora assistente del presidente del Banco Ambrosiano. I tre fratelli non disponevano dell'intera cifra necessaria. In loro soccorso intervenne mia nonna Marianne, che mise a disposizione 300 milioni di lire e rinunciò a gran parte dei suoi diritti di usufrutto sulle quote della Manifattura Caprotti e sui beni di famiglia che aveva ricevuto in eredità dal nonno Peppino "ottenendo in cambio da Bernardo una promessa di rimborso che non verrà mantenuta" scrivono Guido e Claudio nel loro memoriale del 1980. Quei 300 milioni, infatti, non le verranno mai restituiti[14]. Soltanto nel 1975, quasi quindici anni dopo la conquista della maggioranza dell'Esselunga da parte dei figli, nonna Marianne riuscirà ad avere da loro un vitalizio "come parziale compenso".

Bernardo sarà sempre molto orgoglioso dell'intuito che lui e i fratelli mostrarono quando puntarono tutte le loro fortune nella conquista di Esselunga. All'inizio del 1960, quando gli americani cominciarono a maturare la decisione di metterla in vendita, la Supermarkets Italiani aveva soltanto quattro negozi a Milano – in viale Regina Giovanna, in via Bergamo, in viale Monte Rosa e in viale Zara – e la promessa di poter ottenere alcune licenze commerciali a Firenze, dove i primi due supermercati verranno però aperti soltanto nel 1961, grazie al duro lavoro compiuto in particolare da Roland Hood. Anche a Milano l'espansione procedeva bene ma a ritmi più lenti rispetto a quelli che avevano sperato gli americani, e immaginare all'epoca che l'Esselunga sarebbe diventata quel colosso che è oggi richiedeva una certa dose di preveggenza.

Nostro padre ci raccontò che, al di là dell'aiuto di nonna Marianne, i soldi necessari per pagare gli americani arrivavano dal nonno Peppino. Oltre a essere un industriale capace, infatti, Peppino aveva mostrato di avere naso anche negli investimenti in Borsa. Aveva accumulato un discreto patrimonio finanziario, puntando soprattutto sulle azioni del cotonificio Rossari & Varzi, che negli anni del boom economico era arrivato ad avere sette stabilimenti, della Fiat e soprattutto della Pirelli. Se i tre fratelli liquidarono senza remore le azioni della Rossari & Varzi e della Fiat, alla Pirelli rinunciarono con grande rammarico. Grazie alle dritte dell'amico Nando Angeloni, infatti, dell'azienda celebre per i suoi pneumatici Peppino era diventato "un azionista abbastanza importante", come lo definiva Bernardo, e vendere quel pacchetto di titoli per i tre figli era un po' come "strapparselo dal cuore". Furono aiutati anche dalla fortuna: in quegli anni le azioni subirono forti oscillazioni e, poco dopo che le ebbero vendute, le Fiat e le Pirelli si ritrovarono a valere molto poco.

Questo avrebbe permesso a Bernardo, in seguito, di fare un po' lo spaccone, come lui stesso ricordava, narrando un incontro dell'inverno successivo sul vecchio skilift ad ancora della pista delle Tofane, a Cortina d'Ampezzo, con la figlia dell'allora amministratore delegato della Pirelli, Emanuele Dubini, perché la tempestiva vendita delle azioni era stata oggetto di commenti scherzosi. Dubini era uno dei soci del circolo

Clubino, nel cuore di Milano, e anche qui Bernardo diceva di tornare appena poteva sull'episodio: per anni, ci raccontò in seguito, ogni volta che entrando nel club incontrava Dubini o qualcuno del suo giro ricordava di essere stato uno dei pochi ad aver fatto i soldi con la Pirelli.

L'Ambrosiano e Sindona

L'ultima parte dei soldi necessari a rilevare le azioni Esselunga della IBEC vennero da un prestito concesso dal Banco Ambrosiano di Roberto Calvi, il banchiere che vent'anni più tardi verrà ritrovato impiccato sotto un ponte di Londra. Fu così che, nel 1961, il blitz giunse a compimento e le quote di maggioranza dell'azienda finirono nelle mani dei tre fratelli Caprotti. Restava però un problema: gli altri azionisti italiani. La rottura con la famiglia Caprotti spinse Marco Brunelli e altri soci a vendere le loro azioni a La Centrale, una società milanese di partecipazioni controllata all'epoca da Pirelli, Agnelli, Bonomi, Pesenti e altri nomi blasonati dell'imprenditoria nazionale. La Centrale nel tempo aveva comprato altre quote e nel 1971 era arrivata a detenere il 29 per cento della Supermarkets Italiani, in pratica l'intera quota che non era nelle mani dei fratelli Caprotti. È a questo punto che si presenta quella che Guido e Claudio, nel loro memoriale del 1980, definiranno "la seconda grande occasione della vita". Nel giugno del 1971, infatti, il banchiere allora rampante Michele Sindona conquista il controllo della Centrale e decide, fra le altre cose, di mettere in vendita la partecipazione nella Supermarkets.

All'epoca gli americani sono ormai usciti anche dalla gestione, e Bernardo e Claudio stanno portando la catena di supermercati a livelli che loro stessi non avevano mai immaginato. C'è però un problema: la società non può permettersi di distribuire dividendi, altrimenti finirebbe per foraggiare anche un socio di minoranza così ingombrante e ostile come La Centrale. L'occasione di rilevare l'ultimo 29 per cento del capitale, dunque, è da non perdere: la trattativa si conclude rapidamente ed è la stessa Supermarkets ad acquistare con le proprie riserve le azioni in mano alla finanziaria di Sindona, per 4 miliardi di lire. Il banchiere siciliano era considerato da molti abile e spregiudicato e nel 1986 morirà in carcere a Voghera, avvelenato con il cianuro. Nel caso dell'Esselunga, però, forse non ottenne il prezzo che avrebbe potuto avere se si fosse mosso meno frettolosamente. La Centrale, infatti, non si era "neppure curata di esaminare i conti dell'anno in corso" scriveranno Guido e Claudio, sottolineando come quel 1971 si rivelerà un "autentico anno di svolta nella redditività dell'azienda". "Se Sindona vedesse i risultati dell'anno in corso ci chiederebbe certamente almeno sei miliardi" osservò all'epoca Bernardo, secondo quanto riferito dai fratelli nel loro memoriale.

Per prendere possesso di tutta l'Esselunga, i fratelli Caprotti impiegano dunque dieci anni, un lungo periodo in cui il lavoro e i successi soffocano le tensioni fra loro. Da quel momento in poi, tutto potrebbe andare per il meglio, perché con in mano il 100 per cento di quella che sapranno trasformare in una gallina dalle uova d'oro si ritroveranno

nelle condizioni di poter cogliere le grandi opportunità di sviluppo. È invece a questo punto che, nel giro di pochi mesi, deflagrano i conflitti e la pace fra loro non tornerà mai più.

L. SEGRETO, *I protagonisti della grande distribuzione in Europa*, in *100 anni della Rinascente*, a cura di Franco Amatori, Milano, Egea, 2017, vol. II, pp. 141 ss.

Le informazioni sugli Angleton sono tratte da J. MORLEY, *The Ghost. The secret life of CIA spymaster James Jesus Angleton*, New York, St. Martin's Press, 2017.

E. SCARPELLINI, *Comprare all'americana*, Bologna, il Mulino, 2001, pp. 127 ss.

La citazione in Scarpellini è nell'originale inglese, E. SCARPELLINI, *Comprare all'americana* cit., p. 128. Wayne G. Broehl (1922-2006), oltre ad essere un businessman di successo, fu professore in diverse Università statunitensi, *v. Broehl, Wayne G., Jr., 1922-2006*, biografia in Dartmouth Library Archives & Manuscripts, su https://archives-manuscripts.dartmouth.edu

Wayne G. Broehl, *The International Basic Economy Corporation. Thirteenth Case Study in an NPA Series on United States Business Performance Abroad,* 1968, National Planning Association, Washington D.C. 2009, pp. 100-105.

Broehl, parlando nel contesto generale di un libro sulla IBEC, cita sempre quest'ultima quale attrice. Ma, naturalmente, nel momento in cui nel 1957 fu creata la società con i partner locali, la Supermarkets Italiani ("Esselunga"), fu sempre questa ad agire sul territorio e nella realtà italiana, non direttamente la IBEC.

Fu anche una delle ultime azioni della IBEC americana che, come si vedrà più sotto, di lì a non molto avrebbe ceduto la sua quota capitale, uscendo definitivamente di scena nel 1965.

E.W. Burgess, *Preamble To The International Basic Economy Corporation*, in Wayne G. Broehl, *op. cit.*, p. xiiii.

W. Bradford, memorandum inviato a N. Rockefeller in data 11 aprile 1957, in Rockefeller Archive Center, *Nelson Rockefeller personal papers*, AIA-IBEC, Series B (FA 339), Box 37, Folder 342.

La holding che controlla Esselunga, dal 9 dicembre 2019, si chiamerà Superit.

Atteggiamento confermato anche da Wayne Broehl, v. p. 50.

Vedi anche Broehl, cit., p. 50.

V. per questo quanto scrisse Wayne Broehl, p. 54.

La nonna prestò ai tre figli anche altri 300 milioni di lire per scopi diversi dall'acquisto delle quote societarie. In base ai documenti degli zii, anche questi non le vennero restituiti.

3
Made in Brianza

Sulla mia carta d'identità c'è scritto che sono nato a Milano nel 1960 ma fin dal primo giorno vivo ad Albiate, a cinquecento metri dalla Manifattura Caprotti, il cotonificio che all'epoca era ancora il cuore pulsante della nostra famiglia. La casa è la stessa che alla fine dell'Ottocento i Caprotti avevano comprato per celebrare il loro status di ricchi industriali, quando anche in Italia la borghesia iniziava a scalare le gerarchie sociali fino ad allora dominate dalla nobiltà. Ci si arriva dalle vie del centro storico del paese, mentre dall'altro lato si affaccia sui campi che digradano verso il fiume Lambro.

Per noi bambini in quegli anni, però, Albiate e la Brianza sono soltanto i luoghi meravigliosi dove passiamo l'infanzia. In casa viviamo tutti insieme: la nonna Marianne, mio papà Bernardo e mia sorella Violetta, che arriva un anno e mezzo dopo di me, zio Guido con la moglie Maria Luisa – che tutti chiamiamo Lu – e le figlie Benedetta ed Elisabetta. C'è anche Claudio, l'altro fratello di papà, il più giovane. Mentre Bernardo e Guido lavorano alla Manifattura, zio Claudio è quello che viaggia di più. Dopo la laurea a pieni voti alla Bocconi, nel 1961, è il primo dei fratelli Caprotti ad assumere un incarico all'Esselunga: si trasferisce infatti a Firenze, dove i manager americani che gestiscono l'azienda hanno deciso di avviare l'espansione fuori Milano, poi si sposta ancora per fare esperienza nel gruppo IBEC, prima in Argentina e poi negli Stati Uniti, infine ritorna a Firenze.

Mia mamma Giorgina c'è fino a quando ho 3 anni, poi la nostra cura viene affidata per intero alle cosiddette "signorine", delle quali ho buoni ricordi. A molte di loro voglio un gran bene, l'affetto che ci mostrano si accompagna a quello della nonna Marianne, che mi tratta come il suo preferito, e della zia Lu. Tra le signorine l'unica che mi infastidisce un po' è Maria, fascista dichiarata: pretende che noi quattro bambini facciamo i nostri bisogni alla stessa ora, le due del pomeriggio in punto, tutti i giorni. Per fortuna dura poco. Mi piace la tedesca Waltraud, un nome la cui etimologia prende origine dalle parole "forte" e "straniero". In casa la chiamiamo "*Schwester*" e la si può riconoscere perfino nelle foto del mio battesimo. Quando andiamo in villeggiatura nel castello di Bursinel, sul lago di Ginevra, fa ginnastica in giardino indossando il bikini davanti a noi bambini, che la ammiriamo incuriositi. Una volta lasciato il lavoro nella nostra famiglia per tornare

a casa, in Germania, ci manderà una foto ricordo in uniforme della polizia, con al fianco un pastore tedesco in forze alla medesima. Adorerò la francese Geneviève che è innamorata di Bernardo – lui non ricambia – e dell'agnello della sua regione, la Normandia. Ci spiega che viene chiamato *pré-salé*, perché bruca l'erba dei pascoli vicini al mare e la carne acquista un aroma tutto suo. Purtroppo papà si arrabbia molto spesso con lei e io la stringo a me nel suo grembiule, per farle da scudo e difenderla da quelle urla che non capisco.

Mi piacciono i cani da caccia del papà e dello zio Guido e con mia cugina Benedetta ci passiamo le giornate. Con lei e con Elisabetta, Violetta e io inventiamo di tutto: avremo diversi cuccioli e cresceremo persino dei conigli. Milano è lontana. Ricordo che una volta mi portano a vedere i lavori di ristrutturazione della casa in città, in via del Lauro, che il nonno Peppino aveva acquistato assieme al castello di Bursinel grazie ai grandi profitti della Manifattura e dove ci trasferiremo tutti insieme appassionatamente nel 1965. Il trasloco è motivato dal fatto che quell'anno è terminato il contratto di gestione dell'Esselunga firmato con i manager americani e, per la prima volta, Bernardo abbandona il cotonificio e diventa amministratore delegato della catena di supermercati, iniziando a occuparsi in prima persona della sede di Milano, mentre il fratello Claudio gestisce quella di Firenze. Con noi papà ci scherza su: "Vado a fare il droghiere" dice. L'ironia sarà sempre un suo tratto, così come la battuta pronta, colta, spesso tagliente. Noi veniamo portati all'asilo in via della Spiga, lui va a lavorare a Limito di Pioltello, dove l'Esselunga ha la sede operativa centrale, mentre Guido resta a governare la Manifattura Caprotti, ad Albiate, anche se viene ad abitare con la famiglia in via del Lauro. Noi ci sistemiamo al secondo piano, Guido al terzo, nonna Marianne nell'appartamento al primo, dove, a Natale, ci troviamo tutti insieme nel grande salone. Claudio abita a Firenze ma spesso viene a trovare la nonna e conserva una stanza da lei.

La scelta di Marianne

Marianne Maire non è una persona facile. Dice che la sua famiglia, i Maire, sono legati da vincoli di parentela a Stéphane Mallarmé ed esibisce una *chevalière*, l'anello nobiliare che alcuni portano ancora oggi al mignolo e che serviva per imprimere sulla cera calda il sigillo con cui si chiudevano le buste delle lettere. Sostiene che lo stemma sia quello del celebre poeta simbolista. In famiglia sorridiamo di questa piccola mania ma lei non ha uno spiccato senso dell'umorismo. C'è una fotografia che ancora oggi, a più di cinquant'anni di distanza da quando vivevamo insieme, mi evoca tutta la tenerezza che provavo per lei. È stata scattata nel 1925 a Brusimpiano, sulla sponda italiana del lago di Lugano. Marianne, giovanissima, è al centro di un gruppo che comprende altre tre donne e quattro uomini, fra i quali si riconoscono il bisnonno Bernardo, con la folta barba bianca, e altri Caprotti. Marianne indossa un abito a colori e un grazioso foulard, appoggiato sulle spalle. Tutti gli altri sono vestiti di nero.

La nonna ha una debolezza: è innamorata pazza del terzo figlio, mio zio Claudio.

Alcuni amici mi hanno raccontato che Claudio, all'epoca, quando era ad Albiate aveva il permesso di fare colazione e pranzo a letto. Bernardo soffre per questo rapporto unico e sono convinto che la gelosia tra i due fratelli sia stata una delle cause dei litigi che scuoteranno la nostra famiglia. Quando Claudio lavora alla tesi di laurea alla Bocconi, Bernardo lo accusa di perdere tempo. Nostro padre si vanta spesso di aver comprato la propria, di tesi, ma nessuno capisce se sia la verità o si tratti di un suo personalissimo modo per rimarcare la propria astuzia. Di fatto, però, nel loro memoriale del 1980, Guido e Claudio ricorderanno come Bernardo nei confronti del fratello più piccolo abbia sempre manifestato "una latente insofferenza", che esploderà negli anni successivi.

La nonna era certamente una donna di carattere. I ricordi su di lei, in famiglia, sono contraddittori. Mia mamma Giorgina la descriveva come una persona invadente e soffocante, che voleva gestire al suo posto mia sorella Violetta e il sottoscritto. Bernardo glielo permetteva e anzi, su questo, sembrava perfettamente allineato con la nonna, una scelta che finì per alimentare le frustrazioni e le sofferenze di Giorgina. Questi aspetti erano percepiti anche fuori dalle mura di casa. Ci sono amici che ricordano Marianne mentre in estate cercava di mettere in riga i bambini del bagno Piemonte, lo stabilimento balneare di Forte dei Marmi dove avevamo una tenda. Il grande architetto Luigi Caccia Dominioni, che ho incontrato già centenario nella sua casa di piazza Sant'Ambrogio, a Milano, me l'ha descritta con queste parole: "Eh, sua nonna Marianne, aveva un caratterino...". Fu lei che si diede da fare per convincere "il Caccia" – a casa lo chiamavamo così – a occuparsi della ristrutturazione di Albiate, alla fine degli anni '50, e poi di via del Lauro, pochi anni più tardi.

Eppure questa durezza, questa determinazione, non esaurivano la personalità di Marianne. Mia cugina Benedetta, che al pari nostro era cresciuta con lei, ne ricorda soprattutto la dolcezza. Anche per me è così: forse perché nella nidiata di nipotini mi trattava come il suo preferito, di quando eravamo bambini rammento in particolare l'affetto con cui si occupava di noi. Non posso però dimenticare le sue violente crisi di rabbia e le parole taglienti che sapeva usare nei confronti di mio padre e di altri membri della famiglia, che negli anni '80 mi spinsero a troncare i rapporti con lei. Può darsi che questo suo carattere difficile sia peggiorato nel tempo, visto il concatenarsi dei fatti che la tormentarono. Prima il tradimento di Peppino, in un'epoca in cui il divorzio non esisteva e i diritti delle mogli erano poca cosa. Poi la tragica morte del nonno, che peraltro portò alla luce la storia con Anna Z., una donna che diversi amici conoscevano molto bene. E ancora il fatto che la nonna avesse investito gran parte del suo patrimonio personale per permettere ai figli di acquistare il controllo dell'Esselunga da Rockefeller, senza mai ricevere un rimborso. Infine quello che accadrà al 10 per cento nella Manifattura Caprotti lasciatole in eredità dal nonno Peppino, che sarebbe stato azzerato senza che Bernardo glielo dicesse e le desse una compensazione.

L'ultima parte della vita della nonna fu particolarmente triste. Le continue e violente liti con nostro padre la spinsero a traslocare, lasciando via del Lauro e finendo ai margini della vita familiare, al bando da casa propria, come una persona indesiderata. Il vortice

che aveva contribuito a creare finì per inghiottirla. Se è vero che il suo amore viscerale per Claudio scatenava le ire di Bernardo, non si può negare che lei stessa si ritrovò tra le vittime delle sventure di una famiglia lacerata da conflitti senza fine.

Leggere Il dottor Zivago *in giardino*

Mia mamma Giorgina ha 17 anni quando sposa Bernardo in San Fedele, la chiesa dei Gesuiti proprio accanto a Palazzo Marino. Le foto del matrimonio li mostrano insieme, lei stupenda, lui un filo impacciato come tanti mariti il giorno delle nozze, magro, gli occhi intelligenti e i capelli ormai confinati sulla nuca. Papà ha 32 anni, quasi il doppio di Giorgina, è un uomo affascinante, pieno di charme.

Mamma lo sposa anche perché i suoi genitori, Guido Venosta e Luisa Quintavalle, non vanno d'accordo. Mi racconterà che, per lei, il matrimonio rappresenta un'occasione per fuggire da un ambiente pieno di negatività. Giorgina è nata alla fine di maggio del 1940, quando i panzer di Hitler stanno sbaragliando le truppe alleate nel Nord della Francia e pochi giorni prima che Mussolini dichiari guerra alla Gran Bretagna e alla Francia stessa. Uno dei suoi primi ricordi è quando, nel 1944, con la madre e il fratellino più piccolo viene aiutata da due spalloni a superare i valichi della Valtournenche, all'ombra del Cervino, per fuggire verso un esilio dorato, in Svizzera.

Umberto Quintavalle e Adele Portaluppi, i genitori di mia nonna Luisa, erano anche loro due personaggi. Adele era la sorella di Piero Portaluppi, l'architetto che ha progettato alcuni importanti edifici milanesi, come Villa Necchi Campiglio, il Planetario Civico dei giardini di Porta Venezia, il palazzo dell'Arengario. La famiglia apparteneva alla buona società meneghina. Adele e il marito Umberto erano sciatori accaniti. Lei non smise neppure quando Umberto, nel 1959, cadde in un crepaccio e morì. Continuò a sciare fino alla fine dei suoi giorni e, quando l'artrite reumatoide le impedì di stringere le racchette nelle mani, iniziò ad andare senza. Adele trasmise la passione per lo sport ai figli: Ferruccio e Ida divennero campioni di tennis, mentre mia nonna Luisa adorava anche lei sciare. In una foto conservata fra i cimeli di famiglia venne immortalata al fianco del grande Zeno Colò, in un rifugio alpino, durante una pausa per riscaldarsi. Purtroppo Adele lasciò in eredità a Luisa anche l'artrite, che fece soffrire molto la nonna.

Il bisnonno Umberto Quintavalle era un grande manager e, purtroppo, un fascista della prima ora. Durante la Prima guerra mondiale il fratello Bruno Antonio era stato ferito alla testa e, riportato a Milano, aveva conosciuto in ospedale Paola Marelli, la figlia di Ercole, fondatore della Magneti Marelli, che negli anni del conflitto prestava la sua opera come infermiera[1]. Bruno Antonio lavorava nella fabbrica del futuro suocero già prima della guerra e, dopo il matrimonio con Paola Marelli, era arrivato rapidamente a ricoprire la carica di amministratore delegato di quella che diventerà una delle principali industrie milanesi, capace di avvalersi della collaborazione di Enrico Fermi, che nel 1938 vincerà il premio Nobel per la fisica. In fabbrica Bruno Antonio si fece per l'appunto

affiancare dal fratello Umberto, il quale oltre a essere ingegnere aveva fondato una squadra fascista battezzata “Lupi”, che si era resa artefice di numerose violenze e spedizioni punitive contro le organizzazioni della sinistra milanese. Anche Bruno Antonio aderì al fascismo, nel 1924, e il legame con il regime fruttò diverse commesse all’azienda. Nel 1930 Benito Mussolini onorerà i Quintavalle andando in visita allo stabilimento Marelli di Sesto San Giovanni. I due fratelli Bruno Antonio e Umberto, tuttavia, si dimostrarono imprenditori capaci e, scampati alle epurazioni, vennero riportati alla guida della Magneti Marelli dopo la Liberazione. Bruno Antonio ne rimarrà a lungo il capo azienda e poi presidente onorario fino alla morte, nel 1974, così come il mio bisnonno Umberto, vicepresidente anch’egli fino all’ultimo dei suoi giorni, nel 1959. È interessante notare che la Magneti Marelli dei Quintavalle e l’Esselunga avranno qualcosa in comune: la standardizzazione industriale in stile statunitense. I fratelli Quintavalle, per i loro stabilimenti, effettuano diversi viaggi negli Stati Uniti e si ispirano al fordismo, mentre Bernardo erediterà e adotterà i metodi della IBEC di Nelson Rockefeller, implementandoli. Sarà, ad esempio, un grande sostenitore di Ferdinando Schiavoni, il primo manager italiano scelto dagli americani e l’artefice dell’adozione del codice a barre, che rivoluzionerà il modo di gestire i prodotti nei punti vendita, in tutta Italia. Io, più tardi, seguirò l’impostazione industriale della Dominick’s di Chicago per gestire scaffali, assortimenti e contratti con i fornitori.

Anche mio nonno Guido Venosta e i suoi due fratelli ebbero una vita avventurosa. Il più in vista era Luigi, il secondogenito, “il più popolare giocatore italiano” di hockey su ghiaccio degli anni ’30, come lo definì “La Gazzetta dello Sport”. A casa lo chiamavamo zio Gigi. Ho avuto la fortuna di conoscerlo, era estremamente simpatico. Esordì in Nazionale contro l’Ungheria nella prima partita giocata dall’Italia in un campionato mondiale, nel 1930, e vestì la maglia azzurra con la croce bianca dei Savoia per più di venti partite. Purtroppo una malattia lo costrinse a saltare i Giochi olimpici di Garmisch-Partenkirchen del 1936, quando l’Italia ottenne una storica vittoria sugli Stati Uniti. Allo scoppio della Seconda guerra mondiale diversi giocatori di hockey si arruolarono nell’aviazione. Luigi e Camillo Mussi, compagno di Nazionale e di tanti derby fra le diverse squadre milanesi, vennero mandati in Libia. Il 17 agosto 1940 parteciparono a una battaglia contro gli inglesi nei cieli di Sidi Barrani. Il Savoia-Marchetti di Mussi venne abbattuto, mentre zio Gigi fu più fortunato: alcune raffiche di mitragliatrice colpirono il suo bombardiere, ferendo il motorista di bordo, ma lui riuscì a planare in una zona sicura. Venne decorato con la medaglia d’argento al valor militare[2].

Anche i due fratelli Guido e Giorgio si arruolarono. Giorgio, il più giovane, prese parte alla disastrosa campagna di Russia. Mi ha raccontato mia madre Giorgina che quando tornò dal fronte non volle mai parlare degli orrori ai quali aveva assistito. Era comunque una persona affabile, molto piacevole. A Natale, quando la famiglia si riuniva, lui e io amavamo parlare a lungo di vini. Mio nonno Guido, nato nel 1911, si laureò in economia a Cambridge al St. John’s College, dove fu allievo di John Maynard Keynes, e in giurisprudenza a Pavia. Era il più introverso dei tre fratelli Venosta. Durante la guerra

era stato capitano di cavalleria. In seguito lavorerà a lungo alla Pirelli – dove suo padre Giuseppe, "celebre ingegnere pirelliano", fu Direttore generale, nonché inventore del primo moderno pallone da calcio[3] –, in Gran Bretagna e in Italia, dove nel 1966 verrà proposto da Franco Brambilla, allora amministratore delegato dell'azienda, per collaborare con alcuni studiosi dell'Istituto dei tumori di Milano onde far decollare l'Associazione Italiana per la Ricerca sul Cancro (oggi Fondazione Italiana per la Ricerca sul Cancro - AIRC), fondata l'anno prima da Umberto Veronesi e Giuseppe Della Porta, con il sostegno di Aldo Borletti e Camilla Falck. Inizierà poi a lavorare per l'associazione a tempo pieno con grande dedizione ed entusiasmo – i suoi genitori, Giuseppe e Argia, erano morti di cancro – condividendo un piccolo ufficio con altre due persone e sviluppando l'AIRC fino a trasformarla nel più grande ente di finanziamento privato d'Italia nella ricerca per la lotta contro i tumori. Iniziative che hanno fatto la storia delle raccolte fondi per il mondo no profit, come le "Arance della salute" e le "Azalee della ricerca", vendute nelle piazze il giorno della festa della mamma, sono nate proprio grazie al lavoro compiuto dal nonno nell'associazione, di cui è stato prima vicepresidente e poi presidente, dal 1976 al 1996. Fu lui, infine, a impostare i Comitati regionali dell'AIRC, che sono uno dei punti di forza di quella che ormai è una fondazione e che, prima sotto la sua guida visionaria e poi continuando la sua opera, ha a disposizione considerevoli mezzi per combattere un male terribile: se oggi può contare su 137 milioni di euro di capitale, 4.500.000 soci sostenitori e migliaia di persone che la seguono sui social, lo si deve anche a lui. A Milano gli è stata dedicata una via, una traversa di viale Sarca: nella targa è ricordato il suo ruolo di "pioniere del no profit", e l'allora Assessore alla Cultura Salvatore Carrubba, nel comunicare a Carla Venosta l'approvazione del Comune, scrive che la Giunta Municipale, nella Delibera del 10 dicembre 2002, avrebbe intitolato una via all'"illustre creatore dell'Associazione ricerca sul cancro".[4] Ci passo spesso, quando vado a Milano. Ogni due anni un ricercatore meritevole riceve, dal presidente della Repubblica, il premio "Guido Venosta", che consiste anche in una borsa di studio di 50.000 euro.

Alla fine della guerra Guido e Luisa, i genitori di mia mamma, si separano e Giorgina potrà vederli insieme solo di rado, a casa del nonno Umberto Quintavalle. Mia madre, dunque, cresce in una famiglia che appartiene alla borghesia industriale milanese più in vista. È poco più giovane di Guido Caprotti, il secondo dei tre fratelli, e con gli amici si ritrova a frequentare la casa di Forte dei Marmi dove nonna Marianne si trasferisce d'estate con tutta la famiglia. Anche la nonna Luisa frequenta il Forte, con i figli Giorgina e Giuseppe, ormai adolescenti. Con il tempo lo zio Giuseppe diventerà giornalista e si specializzerà sul Medio Oriente, lavorando a lungo come corrispondente da Israele del settimanale "Panorama". Anche lui, come molti membri della famiglia, è un tipo originale: un'amica mi ha raccontato che negli anni '70, quando d'estate raggiungeva la nonna Luisa in vacanza nella tenuta che all'epoca lei aveva all'isola d'Elba, lo zio per burla si presentava come "duca", di dove non si sa. In quelle vesti si recava dal macellaio di Capoliveri che, al suo ingresso nella bottega, accorreva a baciargli la mano.

È comunque a Forte dei Marmi che Giorgina incontra Bernardo. Al mare le compagnie si mischiano, senza badare troppo alla barriera della differenza d'età e il fatto che lui abbia il doppio degli anni della mamma pesa meno. In quelle estati fatali della Versilia alla fine degli anni '50, Giorgina viene corteggiata anche da Renato Salvatori, che è nato poco distante e ha già recitato come protagonista in *Jolanda la figlia del Corsaro Nero* di Mario Soldati e in un film di Dino Risi che farà la storia, *Poveri ma belli*, diventando uno degli attori più celebri d'Italia. Molti lo ricorderanno come Mario Angeletti, il prestante ladro innamorato di Claudia Cardinale ne *I soliti ignoti* di Mario Monicelli.

Giorgina in quel momento, però, non ha occhi per il giovane attore. La sua attenzione è tutta su Bernardo. Mi ha raccontato che, da figlia di genitori separati, ad attrarla in lui era anche l'idea di far finalmente parte di una vera famiglia, che dall'esterno sembrava unita, con Marianne e i tre figli, in apparenza legatissimi fra loro. Bernardo ha la battuta pronta, è intelligente e colpisce la giovane con le sue storie. Ha una fidanzata di nome Clara, che gli confessa di essersi presa una cotta per un altro durante un viaggio in Inghilterra. Bernardo dice a Giorgina "Ci ho pensato io", con fare enigmatico. Lei, poco più di un'adolescente, sgrana gli occhi: "In che modo?" domanda. "È morto" risponde mio padre. Giorgina capirà presto che era una millanteria, perché nel giro di amici tutti si conoscono e il nome del casanova – presunto defunto – salta fuori in fretta. Per fortuna gode di ottima salute. Ma Giorgina ha troppa fretta di scappare da casa e Bernardo, lasciato da Clara, ha comunque deciso che è venuto il momento di trovare moglie. Una sposa ragazzina gli va benissimo. Forse anche perché Giorgina viene da una famiglia come i Quintavalle, con una nobiltà imprenditoriale ben superiore rispetto a quella dei Caprotti.

Purtroppo mamma scopre in fretta che la vita in famiglia, tra le case di Albiate e di via del Lauro, è molto più difficile di quanto potesse sembrare da fuori. Marianne vuole gestire tutto e tutti, me e mia sorella Violetta compresi. La nonna impedisce alla giovane nuora perfino di prenderci in braccio, seguendo convenzioni sociali di un'epoca che non è più la nostra. Appena nati, veniamo affidati alle cure di Waltraud, che ha l'ordine di seguire sempre Giorgina, anche quando si reca in visita da una zia con noi due per un fine settimana. Bernardo è d'accordo con la madre e le cose fra lui e la moglie precipitano rapidamente. Poco dopo il matrimonio vanno in viaggio a Parigi e lei corre a farsi tagliare i capelli da un *coiffeur* di grido, di cui ha letto su una rivista. Torna in albergo e Bernardo la gela: "Sembri una cameriera messinese" le dice, come se essere di Messina fosse una colpa.

A casa Giorgina deve limitarsi a controllare che sia tutto in ordine e sorvegliare che il personale faccia il proprio dovere: il marito è infastidito persino se la vede con un libro in mano e così lei legge di nascosto in giardino, dove divora *Il dottor Zivago* di Boris Pasternak, vero e proprio manuale di amori infelici. Prova a darsi da fare con l'Opera maternità e infanzia, un gruppo di signore che gira per gli ospedali milanesi per donare un corredino ai neonati delle madri più povere. È poca cosa ma in quel momento le basta

per sentirsi finalmente appagata. Bernardo oppone il veto. Non c'è una vera ragione, se non l'ossessione di un uomo che vuole mantenere il pieno controllo su ogni respiro della giovane moglie. Una sera devono andare all'opera, alla Scala, e Giorgina fa l'errore di invitare di sua iniziativa tre amiche e i rispettivi mariti a prendere un aperitivo prima dello spettacolo. Bernardo quando lo scopre si infuria, chissà perché. Si mette a urlare così forte che in aiuto di Giorgina deve correre Guido, che con il suo buon cuore cerca sempre di placare gli animi. Bernardo non è mai violento fisicamente, non la picchierà mai. Ma la violenza e le umiliazioni possono passare anche attraverso le parole, capaci di colpire come se fossero pietre.

Scudo crociato e bandiere rosse

Giorgina si sveglia ogni mattina piena di sofferenza. Cerca fuori di casa l'affetto che il marito non le dà. Anche lei commette un peccato mortale: si innamora di un uomo di sinistra, Aldo Bassetti, in dissidio con il resto della famiglia – i Bassetti erano imprenditori tessili anche loro – per le sue idee politiche. Aldo farà parte di un gruppo di giovani e brillanti azionisti del settimanale "L'Espresso", come avrà modo di ricordare il fondatore Eugenio Scalfari: "Erano raccolti in una società chiamata Piccolo Naviglio, ed erano tutti giovani eredi di dinastie industriali del Nord e tutti politicamente e culturalmente vicini alle nostre idee. C'erano Roberto Olivetti, figlio di Adriano, Vittorio Olcese e Aldo Bassetti che, anche se veniva da una famiglia di tradizioni molto cattoliche, era su posizioni laiche, anzi anticlericali" scriverà nel 2015.

È Bernardo a scoprire le prove del tradimento di Giorgina, mi racconterà nostra mamma, facendola pedinare. Nonna Marianne si presenta dalla madre di Aldo scortata da un prete, accusando il giovane di averle rovinato la famiglia. Marianne usa parole forti: se Aldo non va via dall'Italia "Bernardo lo ammazzerà". Evidentemente a mio padre, come aveva fatto con il seduttore della sua ex fiamma Clara, piace la minaccia di passare alle armi. Capiterà altre volte, anche quando noi saremo più grandi. A fuggire da Albiate è invece Giorgina che, nella separazione, non vorrà mai i soldi di Bernardo. Aldo Bassetti, invece, nonostante le minacce di nostro padre non va da nessuna parte, anche se lui e Giorgina si lasciano, per incontrarsi nuovamente nel 1983 e infine sposarsi. Mia madre, però, si ritrova nella condizione di non potersi battere per tenere con sé me e Violetta, i suoi figli. L'adulterio a quell'epoca può essere punito con il carcere, un anno di reclusione che con le aggravanti rischia di diventare due, e le norme colpiscono più duramente le mogli fedifraghe dei mariti. Le resterà sempre il dubbio che, se fosse stata un po' meno giovane e avesse avuto un padre disposto a battersi per lei più di quanto si fosse mostrato in quel momento mio nonno Guido Venosta, forse avrebbe potuto ottenere la nostra custodia. Invece mia sorella e io veniamo affidati a nostro padre. Le posizioni di Giorgina e di Bernardo resteranno sempre assolutamente inconciliabili. Se si vedono non si salutano. E sarà ancora così trent'anni più tardi, al mio matrimonio, nel 1992. Bernardo chiede che Aldo Bassetti non venga al cocktail che mia madre darà per l'occasione a casa propria. Giorgina e Aldo, dotati di maggiore grazia, accettano il diktat.

Gli anni della nostra infanzia e adolescenza sono quelli della contrapposizione fra Democrazia cristiana e Partito comunista: nostra mamma, donna libera, è amica di Inge Feltrinelli, che gestirà la casa editrice dopo la morte del marito Giangiacomo, e di Giulia Maria Crespi, che dopo la scomparsa degli zii Mario e Vittorio – già azionisti della prima ora della Supermarkets Italiani – sarà per qualche anno l'editore del "Corriere della Sera". Papà sarebbe diventato invece amico di Indro Montanelli, il giornalista che fonderà "Il Giornale" dopo aver abbandonato il "Corriere", in rotta proprio con la gestione della giovane ma tenace Crespi. Ricordo che mi troverò in mezzo ai contrasti dei miei genitori quando l'Unione Sovietica invaderà la Cecoslovacchia, nel 1968: pur se Bernardo e Giorgina non si parlano, scaricano su di me il loro antagonismo politico. Anche perché vedo poco la mamma, nei weekend o durante le vacanze, ma insieme stiamo bene. Mi piacciono i suoi amici e i loro figli, sono finalmente libero dalla cappa della casa paterna.

Per andare avanti Giorgina deve darsi da fare. Le fortune di sua madre, Luisa Quintavalle, si dissolvono durante il secondo matrimonio. Luisa e Niccolò Theodoli mantengono un tenore di vita altissimo, e i loro investimenti si riveleranno disastrosi sia nell'immobiliare che nel cinema, pur producendo film di registi celebri come Mario Soldati e Gianni Franciolini, con il quale Niccolò riesce a vincere il David di Donatello per *Racconti romani*. La nonna Luisa capisce la situazione e, durante un soggiorno all'isola d'Elba, si confida con Bernardo: sembra voler affidare il proprio patrimonio in gestione a nostro padre. Poi, purtroppo, all'ultimo cambia idea. Sarò presente quando nonna Luisa, anni dopo, chiamerà al telefono nostra madre per dirle che ormai "sono rovinati".

Così Giorgina, dopo la separazione da Bernardo, lavora a lungo come impiegata alla Rinascente, poi piano piano si costruisce una nuova professione come esperta d'arte. Diventa la responsabile della sede milanese della casa d'aste Christie's, poi si mette in proprio, creando una società di consulenza specializzata nel valutare le opere d'arte. Con mamma incontro personalità come Gae Aulenti, Vittorio Gregotti, Pierluigi Cerri, Eugenio Scalfari, Guido Rossi, Alberto Lattuada, Ettore Sottsass. Potete immaginare la mia estasi di quattordicenne quando, durante una vacanza a Lindos, sull'isola di Rodi, mi presentano David Gilmour, chitarrista e cantante dei Pink Floyd. Anche con papà, però, le occasioni sono spesso straordinarie. Una sera Andrea Solbiati, erede di un'altra dinastia tessile lombarda, porta a casa per cena Gianni Rivera e Padre Eligio, un religioso francescano che all'epoca è amico del capitano del Milan e viene ritenuto il consigliere spirituale della squadra. Solbiati, grande appassionato di sport, è un genio incompreso: già all'inizio degli anni '70 ha capito che chi possiede una squadra di calcio può ambire a un ruolo politico. È uno dei rari amici di papà che frequenti casa nostra. Gli dice che deve comprarsi il Milan e poi, allo stadio, i tifosi intonerebbero cori per "*Caprotti for president*". Con Bernardo, però, bussa alla porta sbagliata: non gli piacciono né il pallone né la politica attiva. Tra gli incontri in casa di nostro padre, uno dei più memorabili è il capodanno con Rudolf Nureyev. Il grande ballerino brinda alla maniera tradizionale russa: dopo aver sorseggiato lo champagne lancia i bicchieri di cristallo di Boemia dalla

finestra che dà sulla strada. Bernardo, scioccato, non proferisce parola.

Anche in casa, intanto, sembra di vivere dentro i film di Peppone e Don Camillo. Tra le tante figure supplenti dei nostri genitori vi sono la bianca Lucia e Rosa la rossa. Lucia è una vera governante, una persona di famiglia. È una figlia schiettissima della Brianza bianca, molto religiosa. Una figura d'altri tempi. Ha iniziato a lavorare alla Manifattura Caprotti fin da bambina e ricorda che la mattina raggiungeva la fabbrica da Rancate, un paese a una ventina di minuti, camminando nei suoi zoccoli di legno. Quando nel 1978 uscirà il film di Ermanno Olmi *L'albero degli zoccoli*, mi sembrerà di rivivere i suoi racconti, nei quali spicca la figura severa del nostro bisnonno Bernardo. Anche Lucia è innamorata di nostro padre, in modo diverso da Geneviève: lo venera, quando lui parla pende dalle sue labbra, con gli occhi adoranti.

Lucia ci vuole bene, ci fa da mamma, da nonna, da zia, gioca con me a rubamazzetto, ci cura quando ci ammaliamo. Ricordo con grande affetto anche Rosa, bravissima cuoca. Viene dall'Appenino Emiliano, tutt'altra origine. Arriva a Milano negli anni '50 e rimane con noi a lungo. Bernardo racconta che, appena entrata in casa la prima volta, si era inginocchiata per baciargli la mano, come se fosse stato il papa. Rosa porta però con sé il laicismo dell'Emilia rossa. Litiga spesso con Lucia. Sento le loro urla in cucina, quando Lucia ha alzato un po' il gomito e papà è al lavoro. A fare da paciere, quando la tensione sale troppo, interviene Francesco, il maggiordomo, persona squisita. Anche lui è vittima delle manie di Bernardo, che gli fa chiudere e riaprire le finestre continuamente, a seconda dei momenti e degli odori. Rimane famoso, in famiglia, per un'espressione in milanese: "*Uè, che menada*" dice, con lo sguardo che brilla di rassegnata ironia di fronte all'ennesimo ordine di nostro padre.

Ricordo con disagio il campanello da tavola, che Bernardo utilizza sia a pranzo che a cena, nonostante sia evidente che Rosa non lo può soffrire. Nel piccolo mondo della Milano di quegli anni, dove c'era poco traffico, lui torna a casa quasi tutti i giorni a mezzogiorno. Rosa è bravissima, a volte prepara ricette su richiesta di Bernardo, che ha il pallino della cucina francese portata dalla nonna: per noi nipoti di Marianne la *quiche lorraine* ha pochi segreti. Spesso proviamo i prodotti alimentari dell'Esselunga, oppure Rosa cucina i piatti della tradizione emiliana. Nostro padre si infuria se il *soufflé* non si gonfia a dovere, oppure se lei usa una ricetta del *Cucchiaio d'argento*, un manuale in casa proibito, chissà perché. Le urla di Bernardo fanno spesso scoppiare in lacrime Rosa, che alla fine è costretta ad andarsene. Ma non è finita qui: da buona comunista pensa bene, per ripicca, di occupare l'appartamento che ha ricevuto in comodato da Bernardo. Non sarà l'ultimo caso in famiglia, come vedremo. Dopo la mamma, anche Rosa esce così di scena.

Jair, il trenino elettrico e i cactus

A casa ci sono anche tanti bei momenti. Si scherza e si ride. Ascoltiamo dischi

insieme, Enzo Jannacci, Mina, Frank Sinatra, i fratelli chitarristi Santo & Johnny. Più raramente vediamo qualcosa alla televisione, perché dopo *Carosello* si deve andare a letto. Negli anni '80, quando ormai saremo all'università, se passiamo da casa ci capita di guardare insieme *Drive In*, che a papà piace. Ricordo anche alcuni viaggi, a Ravenna, in Grecia, in Messico. Oppure, da piccoli, ci porta di persona a scuola, un avvenimento. Quando ci dedica un po' di tempo, facciamo una gita insieme. In alcune occasioni andiamo a Morimondo, dove lui va a caccia. Nostro padre, però, ha una predilezione per la chiesa di San Bernardino alle Ossa, in piazza Santo Stefano a Milano, dove spesso ci porta la domenica. Il santuario ha la peculiarità di essere decorato con centinaia di ossa e di teschi, accumulati fin dal XIII secolo quando i feretri venivano dissotterrati dal vicino cimitero. E questo particolare, che agli occhi e all'immaginazione di noi bambini risulta piuttosto macabro, ci impressiona molto. Vedremo che ossa e cimiteri saranno quasi una sorta di ossessione, nella vita di Bernardo.

Attorno ai 10 anni di età inizio a prendere coscienza delle difficoltà nei rapporti fra di noi. Non so se mio padre sia geloso dei momenti spensierati che vivo con mia madre ma sicuramente non gradisce la nostra vicinanza, e non fa nulla per nasconderlo. Anzi: la distanza tra noi è accentuata dal fatto che a Giorgina somiglio fisicamente. Gli ricordo la "traditrice", per usare uno dei termini più gentili con cui si riferisce a lei. A me da parte sua manca l'affetto fisico, mai un abbraccio o una carezza. Non pronuncia mai parole di apprezzamento: l'ironia, che è il suo punto forte, si trasforma spesso in sarcasmo. Alcuni episodi mostrano lo stato dei nostri "non rapporti". Nel 1971 subisco la prima, dolorosissima operazione al setto nasale. Nessuno mi saprà mai dire come ho fatto, da piccolo, a rompermelo. Possibile che nessuno sia stato in grado di raccontarmi come me lo sono rotto? Non ho ricordi in merito. Più o meno nella stessa epoca, a Natale ricevo da papà un trenino elettrico. È bellissimo ma i treni e la meccanica a me non interessano, sono passioni sue. Lo scambio con delle piante grasse di Violetta: tutti in famiglia – papà, mamma, gli zii – siamo appassionati di botanica. Fin qui tutto normale, capita spesso che i padri facciano i regali che amano, non quelli desiderati dai figli. Bernardo però usa questo episodio per ripetere una sua idea ricorrente: Violetta è più intelligente di me, "è una futura *businesswoman*" dice. Invece io vengo definito "il pensatore". Il termine a me non dispiace ma credo che Bernardo, in fondo, disprezzi i letterati, i giornalisti, i professori, che accomuna all'intellighenzia di sinistra frequentata dalla ex moglie Giorgina. Accetta solo i grandi architetti, quelli che sceglie lui, tra i quali Ignazio Gardella, Mario Botta, Norman Foster, Vico Magistretti.

Nel caso del trenino, ciò che conta per nostro padre è soltanto il valore materiale dell'oggetto, certamente superiore a quello delle piante. Tra noi gli scambi di regali produrranno reazioni stupefacenti anche in altre occasioni. Ricordo che quasi vent'anni più tardi, dopo un'esperienza di lavoro a Chicago, gli regalerò un faggio bonsai e due libri di Calvin & Hobbes, i popolari fumetti del disegnatore americano Bill Watterson. Pochi giorni più tardi ritroverò entrambi i regali, sia il bonsai che i fumetti, nel bidone della spazzatura di casa. Qualche tempo prima, quando ero studente a Parigi e vivevo in una

piccola mansarda, Bernardo per Natale mi aveva regalato un intero set di valigie di Cartier in pelle bordeaux, enormi ed estremamente vistose. Nessun giovane della mia età avrebbe mai voluto e potuto muoversi, nei viaggi fra Parigi e Milano, con degli oggetti tanto appariscenti e inutili, pensati per chi, in un'epoca passata, si faceva scarrozzare dall'autista su lunghe automobili eleganti. Nella Mini che guidavo in quegli anni, le valigie nemmeno entravano. Ma per mio padre quello contava: farci regali costosi, anche se non avevano nulla a che fare con il nostro modo di essere e servivano a poco o niente. Non è solo una questione di denaro e di oggetti inutili: alla fine degli anni '80 nostro padre ingaggia una fotografa per fare dei "ritratti di famiglia", in posa, neanche fossimo i Windsor. A me le foto sembrano artefatte, di gusto discutibile, anche perché l'ambientazione degli scatti è il suo appartamento arredato in stile Impero, che certamente a noi figli appartiene poco o nulla. Ovviamente lo scambio di vedute con lui sull'argomento è, a dir poco, sgradevole e improduttivo.

Se io assomiglio alla mamma, i tratti di mia sorella Violetta sono più simili a quelli di Bernardo. Noi due in realtà siamo molto legati, compagni di giochi e di sventure. Da bambina Violetta teme le urla di papà quanto me. Viviamo in simbiosi e, pur di farmi piacere, lei impara a giocare a calcio. Arriva a farlo niente male. Anni più tardi si laureerà brillantemente alla Bocconi, seguendo i voleri di Bernardo. Lavorerà prima in Euromobiliare, sotto la guida di Guido Roberto Vitale e Alberto Milla, poi entrerà in Esselunga prima di me, sempre rispondendo alle richieste di nostro padre, occupandosi molto bene degli acquisti di prodotti alimentari. La seguirò all'inizio senza grande convinzione, per poi appassionarmi al mestiere quando andrò negli Stati Uniti. Insieme, noi due, lavoreremo bene, appoggiandoci spesso l'uno all'altra, fino a quando lei non ne potrà più di Bernardo, che invece di essere contento di avere due figli determinati a portare avanti lo sviluppo dell'azienda di famiglia e a lasciare un segno, sparge continuamente negatività. "Vede sempre il pelo nell'uovo" dice Violetta. Dopo che sarà andata via dagli uffici di Limito e io avrò preso in mano la parte operativa dell'azienda, Bernardo mi dirà con chiarezza che in passato la riteneva più in gamba di me: pensava che sarebbe stata lei "la sua erede" in Esselunga. Personalmente ritengo che Violetta abbia portato a casa risultati eccellenti. I fatti mostrano però che a trasformare l'azienda, a rilanciarne la redditività e a portarla negli anni 2000, è stato soprattutto il lavoro che ho impostato assieme al gruppo di dirigenti che ci affiancavano. Alla fine, tuttavia, diventare il braccio destro di nostro padre non è stato sufficiente per essere amato e fare di me il suo erede. Un peccato per lui e per me, ma credo anche per l'azienda.

Già da ragazzo altri episodi mi aiutano a comprendere la distanza che c'è con lui. A me piace il calcio, a Bernardo no. Rimango colpito dalle visite che nella nostra scuola di Milano, il Leone XIII, compiono due leggende del Milan come "il ragno nero" Fabio Cudicini e il grande difensore tedesco Karl-Heinz Schnellinger. Ricordo molto bene anche quella di Enzo Bearzot, che all'epoca non è ancora famoso. Vado a San Siro a vedere le partite del Milan non con papà ma con l'allora compagno di mia madre, il pittore Guido Somarè, che mi adora, tanto da chiamare Giuseppe un figlio che avrà anni dopo.

Ricambio anch'io il suo grande affetto. Abbiamo un calciobalilla con cui gioco moltissimo ma che non suscita l'entusiasmo di nostro padre: c'è un giocatore nero, il grande Jair, che mi piace anche se è dell'Inter, semplicemente perché è diverso. Questo però a lui non lo dico, so che non gradirebbe per niente. I diversi, un po' come me, non gli piacciono. Lui si considera ed è un "grande borghese", un uomo d'affari geniale. Io invece rimango colpito dal film *Fratello sole, sorella luna* di Franco Zeffirelli. San Francesco mi affascina, sono semplice "come uno svedese": la battuta è di mamma Giorgina, che pensa all'Ikea. Mi interessano gli altri e vorrei fare qualcosa per migliorare il mondo. Quando ormai avrò lavorato vent'anni in Esselunga e saremo giunti al culmine del nostro conflitto, imposterò delle operazioni a premi attraverso le quali le Onlus potranno ricevere contributi sia da Esselunga che dai clienti. Arriviamo anche alla stesura del primo bilancio sociale dell'azienda, nel 2003. Il lato sociale del mio carattere, che ho scoperto sin da ragazzo, si rifletterà anche nel lavoro e mi spingerà a introdurre in Esselunga argomenti come la responsabilità sociale delle imprese, di cui in Italia all'epoca non parlava quasi nessuno. Bernardo però non lo apprezza e non si trattiene da stigmatizzarlo in pubblico: mi apostroferà come "assistente sociale".

Ho però un tratto comune con mio padre: a nessuno dei due interessa il denaro fine a se stesso. Bernardo non ama il lusso. A lui il denaro serve per esercitare il potere, che invece gli piace moltissimo. Un amico di famiglia, che ha lavorato alcuni anni per Esselunga, all'ufficio sviluppo dei nuovi punti vendita, il regno di Bernardo, mi racconta di come nostro padre goda nel veder sbiancare i dipendenti degli uffici che frequenta. Oppure il potere gli serve per fare cose che gli piacciono, come costruire dei supermercati o, quando siamo piccoli, comprare delle Ferrari. Ne avrà sette ma per lui non sono uno strumento di ostentazione, semplicemente adora la meccanica e la velocità. Avrà anche una motocicletta Honda ma la dovrà vendere presto perché fa paura a Giuliana, la seconda moglie. La mia vita presa fra due poli contrapposti continua anche nei trasporti: mamma Giorgina ha una Fiat 600, quella con le portiere che si aprono al contrario. Ogni tanto mi porta a fare la spesa nel primo Esselunga di viale Regina Giovanna, sistemandomi nel seggiolino del carrello.

Yves Saint Laurent e Vallanzasca

Bernardo lavora molto ma va anche spesso a Parigi, non per affari né per far visita a nonna Marianne, che all'epoca vi ha casa. Lo capiremo anni dopo. Ci va per incontrare Giuliana, senza dirci nulla. Riceviamo in regalo abiti alla moda francesi – mi vergogno a portarli, fuori da scuola vengo perfino fotografato su un quotidiano cittadino con un completino in velluto carta da zucchero di Yves Saint Laurent – e fumetti di Asterix, che invece gradisco molto. La nonna per noi nipoti diventa "Nonnix".

Papà smette di sciare quando noi bambini impariamo a farlo, ha troppo da fare. In montagna andiamo con la mamma, a St. Moritz dal nonno Guido Venosta, oppure a La Salle da Giorgio Bocca, il grande giornalista, che da buon cuneese mi fa conoscere la

bagna cauda. Veniamo accompagnati anche dalle cugine Benedetta ed Elisabetta, scortati dalle eterne "signorine". Nelle montagne dei Grigioni i maestri di sci ci fanno morire dal ridere dicendoci di "piecare le finocchia". A Bernardo piace la caccia, a me no. Più tardi mi regalerà anche un fucile che non ho mai ritirato dal negozio, in provincia di Brescia, dove l'aveva acquistato. In realtà so sparare perfettamente, poiché il tiro con la pistola e quello con il fucile erano attività normali nel collegio svizzero dove finirò nel 1975, con Violetta. Ma i trofei esposti nella sala della caccia, ad Albiate, per me non sono mai stati motivo d'orgoglio. Papà cercherà di insegnare a sparare al piattello anche a Giuliana, senza successo.

Tra i motivi che lo spingono a mandarci in collegio in Svizzera c'è probabilmente il clima che ha attanagliato l'Italia e la nostra città in particolare. Sono gli anni della Milano violenta: ogni sera chiamano papà per informarlo sugli incassi della giornata e delle rapine che colpiscono anche i supermercati. Uno dei primi colpi di Renato Vallanzasca avviene, nel 1972, all'Esselunga di viale Monterosa, a Milano. Nella sua autobiografia il Bel René, come lo chiamavano, descrive la sparatoria avvenuta all'esterno: "Una festa da Piedigrotta. Piovevano proiettili dappertutto, un inferno". Lui aveva 22 anni, la sua compagna solo 17. Poco dopo vengono arrestati perché il fratello di Vallanzasca si è comprato una Porsche. Ironia della sorte, tanti anni dopo, durante un periodo in semilibertà, il bandito finirà la sua carriera rubando alcuni oggetti in un altro Esselunga, sempre a Milano, tornando quindi in carcere.

Ricordo papà al telefono, la sera, all'ora di cena. E ricordo molti direttori di supermercato coinvolti in questi atti violenti, i loro racconti drammatici. Li conoscerò e ci lavorerò insieme quando entrerò in azienda. Sono anche gli anni dei cosiddetti espropri proletari di Marco Barbone, che poi ammazzerà il giornalista Walter Tobagi: viene in Esselunga, minaccia il personale e fa uscire i clienti senza pagare. In collegio Violetta e io finiamo perché le bandiere rosse potrebbero prevalere in Italia ma soprattutto perché a Milano giriamo – molto poco – con auto blindate e guardie del corpo, a causa della paura di rapimenti. L'atmosfera è pesante. Ricordo un compleanno mentre sotto casa, in via del Lauro, nel fumo e nell'odore dei fumogeni si affrontano manifestanti e polizia. Oppure ricordo le biglie d'acciaio e i bulloni lanciati contro l'entrata della nostra scuola, il Leone XIII, gestita dai Gesuiti e all'epoca considerata di destra. Prima di essere spedito in Svizzera, mentre sono in classe, arriva una strana telefonata, chiedono di me e mi intimano di uscire immediatamente, lasciando la lezione. Ho i riflessi pronti, mi rifiuto e non succede niente. L'episodio non verrà mai chiarito, anche se papà sospetta del fratello Claudio. Le manie di persecuzione di mio padre continueranno anche in seguito. Qualche anno più tardi, quando sarò a Parigi all'università, Bernardo prenderà un aereo per San Paolo con l'obiettivo di raggiungere l'amico di famiglia Francesco De Marchi, che lavora lì per Carrefour e che nei suoi incarichi precedenti per il colosso francese dei supermercati aveva avuto modo di stringere importanti contatti a Parigi. Bernardo è convinto che Claudio abbia ordito qualche macchinazione contro di me e persuade De Marchi a muovere le sue amicizie parigine per effettuare dei controlli. Così, una mattina

vengo svegliato dai colpi alla porta del Groupe d'Intervention de la Gendarmerie Nationale, i cosiddetti G.I.G.N., i famosi corpi speciali della polizia francese. Vogliono verificare qualcosa nella mia abitazione ma, in quel momento, non capisco che cosa. Rimarrò con il dubbio per quarant'anni, fino a quando De Marchi non mi rivelerà il suo ruolo nella vicenda e mi spiegherà i motivi dell'irruzione. Ovviamente lo zio Claudio non aveva fatto nulla e non esisteva nessun disegno illecito ai danni miei o di mio padre.

Gli schiaffi del colonnello

Quando nel 1975 arrivo a Le Rosey, preceduto un anno prima da Violetta, il collegio sul lago di Ginevra è gestito da un colonnello dell'esercito svizzero, Monsieur Louis Johannot. Il vice è un capitano: chi non riga dritto finisce consegnato, a studiare, senza possibilità di uscire. Vengo punito molto spesso. Come in caserma, ci sono i "nonni" che ti maltrattano ma, dopo qualche episodio spiacevole, riesco a farmi rispettare. Una volta l'anno si fanno delle esercitazioni chiamate "*Grand Jeu*", ispirate a quelle militari. In montagna, di notte, si cerca di sconfiggere le squadre avversarie. In pratica ci si mena. Si dorme in una stalla con la luce accesa, perché Johannot non vuole abboccamenti tra ragazze e ragazzi, durante la notte. In una di queste occasioni viene fotografato con una pentola in testa, come se fosse un cappello. Lui però è un uomo spiritoso e lascia che l'immagine venga pubblicata sul libro con i fatti dell'anno, che viene sempre stampato a giugno, all'inizio delle vacanze. Ci si diverte e ci si tempra: al ritorno dai giochi in montagna se non ti alzi alle sette del mattino il colonnello viene personalmente a ribaltare il letto e scaraventarti a terra, perché la prima colazione è obbligatoria. Se non ce la fai e ti tocca il trattamento, dopo esserti rifatto il letto vieni punito. La sera, a cena, sono d'obbligo giacca e cravatta. Capita che ogni tanto Johannot tiri uno schiaffo a qualcuno ma non è una regola.

Quando arrivo capisco il francese ma non lo so scrivere. I primi tempi sono duri. Papà mi scrive spesso, per spronarmi a non mollare e darmi conforto. Comunicare tra noi però non è semplice: a quel tempo ho 15 anni, un'età non facile per figli e genitori. Talvolta mi dice di sentirsi triste e solo, che Violetta e io gli manchiamo e si rammarica di non poter venire a trovarci più spesso. Una volta arriverà a confessarci che questa lontananza per un padre non è vita, è soltanto "una gran stronzata". Si rammarica che mia sorella e io non possiamo trascorrere la nostra giovinezza nella nostra casa, a Milano. Piano piano però la lingua francese e il suo clima intellettuale, inizialmente stranieri, diventeranno un vero valore perché, tra i miei compagni, la cultura è una ricchezza condivisa, anche per i più giovani. E così per farmi accettare dai compagni mi ritrovo a leggere e a spingermi fino a Losanna, alla libreria Payot, per comprare nuovi libri. Per tanti anni penserò, parlerò e scriverò quasi esclusivamente in francese. Naturalmente giochiamo anche molto a pallone, facciamo canottaggio, andiamo a sciare. Nelle settimane d'inverno il collegio si trasferisce dal lago di Ginevra a Gstaad, nelle montagne innevate dell'Oberland Bernese. Capitano incontri che fanno sognare ogni teenager, soprattutto chi come me adora il cinema. Attori indimenticabili come Roger Moore, Audrey Hepburn e David Niven

hanno figli o nipoti che studiano con noi e abbiamo la fortuna di fare la loro conoscenza. Imparo lo spagnolo con un professore che poi, tristemente, si suiciderà per amore. Oltre ad Albert Camus e a Jean-Paul Sartre, leggo Jorge Luis Borges, Miguel de Unamuno e Federico García Lorca, ma anche Pablo Neruda e John Steinbeck. Mi piacciono la matematica e la storia. Alterno voti eccellenti ad altri insufficienti, che fanno angosciare papà. La disciplina non è il mio forte. Una volta tiro una palla di neve a un insegnante e vengo messo in punizione per due giorni. Un'altra vengo beccato con un coltello e Johannot mi avverte che se non cambio rischio di essere cacciato. Alla fine vengo espulso per davvero, per aver dato del vigliacco a un professore. Mio padre minaccia di mandarmi al collegio militare navale Morosini, a Venezia, oppure al temuto Institut auf dem Rosenberg, a San Gallo, dove se uno sbaglia "le punizioni sono ferree" mi assicura. È lo stesso collegio dov'era stato spedito anche mio zio Claudio, da ragazzo, e prima di lui il nonno Peppino, quando aveva appena 10 anni. Finisco invece qualche settimana in un istituto di Gruyères, nel Canton Friburgo, dove per fortuna si parla francese, non tedesco. Dopo qualche mese Le Rosey mi riprende perché sono considerato un buon allievo. Sono contento: lì ormai ho cari amici, che sento e vedo ancora oggi. Passo il *Baccalauréat*, la maturità francese, attraversando la frontiera per andare a sostenere l'esame all'Accademia di Grenoble. Vengo interrogato sul *Dom Juan* di Molière. Papà mi scrive colmo di gioia e orgoglio.

Natale con il Duce

Ci sono anche storie minime e surreali. I pranzi di Natale a casa di mia madre si infiammano perché quella che noi chiamiamo "zia Carla", ovvero Carla Fossati Bellani in Venosta, celebre designer e seconda moglie di mio nonno Guido, è dichiaratamente craxiana e la mamma non approva. Giorgina, a quei tempi, custodisce ancora in casa un busto di Vladimir Il'ič Ul'janov, passato alla storia come Lenin: qui i fan di Bettino Craxi, rampante leader del Partito socialista italiano, non avranno mai vita facile. Invece a casa con papà, sempre un Natale, qualche tempo più avanti, Bernardo mette sul giradischi un vinile ma, invece dei cori natalizi, in salotto risuonano per tutta la sera i discorsi di Benito Mussolini. In lui non c'è alcuna nostalgia fascista, per Bernardo il Duce era un perdente, un incapace che aveva trascinato l'Italia nella tragedia. Ma il suo desiderio di provocare non si assopisce mai. In quell'occasione il pretesto è apprezzare l'oratoria di Mussolini, da "spezzeremo le reni alla Grecia" a "il Mediterraneo che non è un oceano".

Ancora un episodio. Casa nostra, in via del Lauro, è vicinissima al Teatro alla Scala e nelle sere d'opera in strada il parcheggio è disordinato, con tante auto fuori posto. Bernardo fa di tutto, con il Comune, per ottenere che vengano collocati dei panettoni di cemento che impediscano la sosta davanti al nostro ingresso. Non c'è verso: l'autorizzazione gli verrà negata per anni. Papà allora passa alla giustizia fai-da-te: quando qualcuno parcheggia davanti al portone, va giù di persona e gli taglia le gomme. Oppure, se non ha voglia o tempo, lancia sul parabrezza delle uova, che quando si rapprendono diventano difficilissime da pulire. Dal mio letto, la sera, sento tutto, perché la finestra

della mia camera dà proprio sul portone. A volte lui taglia tutte e quattro le gomme e sono guai. Ascolto anche gli improperi e le lamentele dei malcapitati, che non possono tornare a casa.

Il trasferimento in Svizzera sarà la mia salvezza perché, oltre a non poter uscire di casa liberamente per paura del terrorismo o dei rapimenti, il clima in via del Lauro non è dei migliori. I rapporti con gli zii e con la nonna sono infatti precipitati nel dramma. Nei primissimi anni '70 – la data precisa non la sappiamo perché ne veniamo informati a cose fatte – Bernardo si risposa con Giuliana Albera, che ha conosciuto negli anni '60 al matrimonio dello zio Claudio con Paola Albera, la sorella di Giuliana. Due sorelle sposano due fratelli e io faccio il paggetto alle nozze degli zii. Papà sposa Giuliana appena passa la legge sul divorzio del dicembre 1970 e l'annuncia a me e a mia sorella in salotto, senza aver mai cercato l'occasione di farcela conoscere. Violetta non sopporta Giuliana, e lo fa capire a tutti. Qualche tempo dopo ci mandano a Le Rosey, prima Violetta, poi me.

Nella patria del colonnello Johannot gli amici e i compagni di scuola mi salvano. Sono lì, in Svizzera, quando nasce nostra sorella Marina Sylvia, la figlia di Bernardo e Giuliana, nel 1978. Lo veniamo a sapere attraverso un telegramma che ho ancora nei miei archivi. Nessuno pensa di farci rientrare a Milano per festeggiarla: la vedremo soltanto quando torneremo per le vacanze. Marina è una bimba carina ma, di fatto, cresce come se fosse figlia unica, perché Violetta e io siamo lontani, prima in collegio, poi all'università. Giuliana fino ad allora ha sempre tentato di costruire un rapporto con noi e ha mostrato di provare affetto nei nostri confronti. Dopo la nascita di Marina, però, le sue attenzioni si concentrano sulla figlia e con il passare del tempo ci ritroviamo sempre più isolati. Ho un ricordo di qualche anno più tardi, quando sono ormai tornato in Italia. Chiedo di portare Marina al cinema a vedere *La carica dei 101*, ma Giuliana non lo permette, accampando mille scuse. E ancora, qualche tempo prima, quando vado a Le Rosey, devo lasciare a casa Teo, il mio mastino napoletano. All'inizio papà mi dice che il cane lo consola e talvolta lo porta con sé, a passeggiare nel parco del Ticino e a inseguire le anatre: "Teo nuota benissimo" mi racconta orgoglioso. In seguito, quando nascerà Marina, Bernardo e Giuliana gli vieteranno di salire nel nostro appartamento, perché potrebbe "contagiare la bambina": di cosa, francamente non so. Teo morirà di tumore e di solitudine, cosa che non mancherò di rinfacciare a papà e a Giuliana.

La rottura con i fratelli

La grande lacerazione che spacca la famiglia, in quegli anni, è però tra i fratelli Caprotti. Quando nel 1965 i manager americani avevano lasciato la gestione dell'Esselunga, Bernardo aveva abbandonato la manifattura tessile per prendere la guida del nuovo business. Claudio era rientrato dagli Stati Uniti per assumere la direzione della centrale operativa di Firenze di Esselunga, dove aveva già lavorato nel 1962. Guido, finita l'esperienza di GS, aveva concentrato i suoi sforzi sulla Manifattura Caprotti. Nel loro memoriale del 1980 Guido e Claudio spendono parole di grande elogio sul lavoro

compiuto da papà nei primi anni in cui si dedica per intero ai supermercati. Scrivono che il fratello maggiore "entra nell'azienda con grande decisione e spirito di sacrificio, portandola insieme a Claudio, dopo pochi anni, a livelli insperati. Il settore è vergine, le licenze facili e, con un'oculata conduzione, le possibilità di sviluppo enormi".

Proprio quando nel 1971 i tre fratelli si liberano del socio di minoranza, La Centrale di Michele Sindona, esplodono però i problemi che covavano nell'animo di Bernardo, Guido e Claudio, i cui rapporti erano certamente non sereni già in precedenza. È per me difficile intrecciare i miei ricordi di adolescente con quanto accade nelle due aziende che papà e gli zii possiedono all'epoca, la Manifattura Caprotti e l'Esselunga. I litigi arrivano con violenza anche in via del Lauro, ma quasi tutti noi impiegheremo molto tempo a comprendere compiutamente che cosa avviene fuori dalle mura di casa, nell'industria tessile di Albiate e in quello che si stava rivelando il business più promettente, i supermercati. Anche oggi che sono emersi tanti dettagli sugli eventi che hanno polverizzato la famiglia, resta difficile farsi un'idea completa su tutte le accuse che nostro padre e gli zii si scagliarono l'uno contro gli altri.

Provo allora a partire da un nucleo di fatti non contestabili. Nel 1972 lo zio Claudio commette quello che lui stesso, in seguito, avrà modo di definire "un insuperabile errore". Claudio e la zia Lu, la moglie di Guido, si innamorano. Guido e Lu non erano felici e lo zio, come racconterà in seguito, si era imposto di portare avanti il matrimonio nonostante fosse già invaghito di Ida Beretta, la donna che sposerà in seconde nozze. Di fronte al tradimento di Claudio, però, la sua reazione è un taglio netto: i due fratelli non avranno più alcun contatto per sette anni, fino all'autunno del 1979. Guido si infuria anche con Marianne, accusando la madre di essere stata a conoscenza della sbandata del figlio prediletto per Lu. Bernardo non è estraneo alla rivelazione: come avrà modo lui stesso di farci sapere molti anni più tardi, è nostro padre che fa venire alla luce la storia fra i due amanti, quando iniziano a circolare i primi sospetti. In ogni caso anche Bernardo rompe i rapporti con Claudio. Rifiuta di rispondere alle richieste d'incontro del fratello, che definisce un vigliacco. Gli riferisce di avere un incarico da Guido, e cioè di dirgli di non farsi più vedere in via del Lauro, la casa di famiglia. Poi si spinge anche più in là. Gli intima di starsene a Firenze, addirittura senza mettere più piede a Milano.

Bernardo però mantiene un canale di comunicazione aperto con il fratello per le questioni societarie, attraverso gli avvocati e i commercialisti che curano gli interessi di entrambi, in particolare Prospero Zanchi, Dionigi Farina e Alfonso Pellegatta. Claudio crede di potersi fidare di loro, e così sarà anche per Guido, che li considera equidistanti, per il fatto che lavoravano già per il nonno Peppino e perché curano da tempo gli interessi di famiglia.

Inizialmente Guido e Bernardo fanno dunque fronte comune contro il fratello più giovane. Nel giro di breve tempo, però, mio padre entra in modo sempre più pressante nella vita e nelle decisioni personali di Guido e anche fra loro i rapporti diventano via via più tesi. Nell'aprile del 1974 Guido non ce la fa più, vuole rifarsi una vita sciogliendo i

legami con il fratello e acconsente a uno scambio che per lui dovrebbe segnare l'inizio di una separazione ma che, come sosterrà poi, apre la strada alla sua rovina: cede a Bernardo il 20 per cento dell'Esselunga, sul totale del 33 per cento che detiene, mentre Bernardo gli lascia in cambio il suo 33 per cento nella Manifattura Caprotti, più un conguaglio in contanti. Qualche settimana più tardi, nel mese di maggio, viene sottoscritta un'ulteriore convenzione, in base alla quale Guido accetta di porre un tetto massimo annuo di 50 milioni di lire ai dividendi che potrà ricevere dall'Esselunga e che a lui spetterebbero in realtà nella misura del 13 per cento del totale, grazie alla quota azionaria residua che conserva.

Con la transazione, in pratica, Bernardo ottiene la maggioranza dell'Esselunga e molla al fratello l'azienda tessile che in passato ha fatto le fortune della famiglia, nella quale al contrario Guido impegna tutto quanto possiede. La questione dei dividendi non è marginale. In quegli anni l'Esselunga distribuisce ai soci ingenti fondi, che permettono a Bernardo di accumulare le risorse che gli servono per liquidare Guido, il quale viene tenuto all'oscuro. Inoltre, mentre i supermercati volano, in tutta Italia il tessile sta attraversando una crisi devastante e la Manifattura Caprotti è in grave difficoltà. Guido non vuole far fallire l'azienda di suo padre, ci investe tutti i quattrini che Bernardo gli ha dato in cambio della quota in Esselunga ma poi, tra uno shock petrolifero e l'altro, è costretto a bussare nuovamente alla porta di Bernardo, che non si fa certo pregare: nel dicembre 1976 viene firmato un accordo con il quale Guido si impegna a cedergli anche l'ultimo 13 per cento dell'Esselunga che ancora possiede. Il sacrificio di Guido non basterà per risollevare la Manifattura, della quale lo zio finirà per perdere il controllo pochi mesi più tardi, quando l'azienda tessile verrà comprata per un valore pari a zero dall'Esselunga stessa.

Un altro fatto certo, e sconvolgente, è che di tutti questi cambiamenti nell'azionariato di Esselunga e della Manifattura Caprotti non viene mai informato Claudio, che è il terzo socio di entrambe, con quote uguali e paritetiche a quelle dei due fratelli. Se dell'azienda tessile di mio nonno Peppino lo zio non si è mai interessato, l'Esselunga è la sua vita. Dopo la rottura del 1972 è però costretto a lasciare la guida della sede di Firenze, dove sta ottenendo ottimi risultati. Gli viene richiesto da Prospero Zanchi, uno dei professionisti che fanno da tramite con Bernardo e che in quel momento è presidente della Supermarkets Italiani, di restare nel consiglio di amministrazione: gli viene detto che questo aiuterà Zanchi stesso a tutelare meglio i suoi interessi, ma che non deve partecipare alle riunioni. Lo zio non può fare altro che accettare: sarà assente giustificato a tutte le riunioni del consiglio per otto lunghi anni. Contestualmente, un comunicato della Supermarkets Italiani firmato da Bernardo informa il personale che "è cessata la procura al dottor Claudio Caprotti, il quale pertanto non potrà dare ordini e direttive, accedere ai vari uffici, prendere visione di corrispondenza, documenti o progetti, disporre di fondi, eccetera" dice il testo, che si conclude invitando tutti ad attenersi al divieto: "Vorrete condurvi di conseguenza". Così Claudio si ritrova proprietario al 33 per cento di un'azienda nella quale non gli è permesso nemmeno entrare e dalla quale non riceve

informazioni sostanziali.

La scoperta dei fratelli

Nella trappola di continuare formalmente a sedere nel consiglio di amministrazione ma di non potervi in effetti prendere parte cadrò anch'io, trent'anni più tardi, quando mio padre mi manderà via dall'Esselunga. È un modo, per lui, per tenerci prigionieri: sedere formalmente in consiglio fa ricadere anche su di noi ogni responsabilità per la gestione e indebolisce ogni nostra possibile critica o contestazione. Né lo zio Claudio prima, né io in seguito, ce ne renderemo conto per tempo. Essere cacciati, per noi, è un trauma violento e conservare almeno in parte un legame con l'azienda di famiglia ci sembra, in quel momento, un modo per non buttare interamente a mare il nostro lavoro e il nostro passato. C'è una scena del film *Ufficiale e gentiluomo* che descrive alla perfezione il senso di perdita che provo. È quando il sergente interpretato da Louis Gossett Jr urla a Richard Gere "Ti sbatto fuori!" e lui scoppia in lacrime, dicendo "Non ho nessun altro posto dove andare". Bernardo colpisce prima Claudio, poi me, in un momento in cui siamo estremamente deboli. Lo zio tanti anni prima, io più tardi, ci comportiamo come gli animali che si trovano in mezzo alla strada e restano abbagliati dai fari dell'auto che sta per investirli. Siamo annichiliti e, in un primo momento, non riusciamo a reagire.

Ma torniamo ai fatti. Claudio nei primi giorni di novembre del 1979 inizia a capire che qualcosa non torna nella suddivisione delle quote azionarie della Manifattura e della Supermarkets Italiani. Si insospettisce perché Zanchi, che da tempo è al corrente della questione ma non ha ritenuto di doverlo informare, si lascia sfuggire alcune frasi che, nella testa dello zio, suonano come un allarme. Chiede allora di vedere i libri sociali e si accorge che, per un certo periodo, a Guido viene addirittura intestato il 100 per cento della Manifattura, di cui lui avrebbe dovuto avere il 33 per cento. La verità sull'Esselunga è più inaccessibile: gli azionisti sono protetti dallo schermo di società fiduciarie. Dal conteggio dei certificati azionari in essere in quel momento Claudio rileva però che anche lì qualcosa non funziona: comunque provi a calcolare le quote sommandole fra loro, non riesce mai a ottenere partecipazioni identiche per Guido e per Bernardo, come invece avrebbero dovuto essere.

Per loro fortuna Guido e Claudio decidono di interrompere il lungo silenzio che li ha divisi, durato più di sette anni, e si incontrano a Parigi. Mettono insieme i pezzi e arrivano alla conclusione di essere stati ingannati da Bernardo. Qui si esce dai fatti incontrovertibili e si entra nella materia del contenzioso che, a partire dal 1980, oppone Guido e Claudio contro Bernardo, nostro padre. L'accusa dei due fratelli ritrovati è pesantissima, come si può leggere nei materiali raccolti per il procedimento, che verranno rivelati per la prima volta dal settimanale "L'Espresso" nell'articolo del 2012 di cui ho già parlato. Agli occhi dei fratelli, Bernardo aveva capito fin dal 1972 che la rottura tra i due rappresentava per lui un'occasione irripetibile: il fatto che Guido e Claudio non si

parlassero più gli ha consentito – scrivono nel loro memoriale – di attuare un "pluriennale disegno", ovvero "mettere sul lastrico, silenziosamente e in letizia, entrambi i suoi fratelli e le loro famiglie", prendendosi l'Esselunga a poco prezzo e scaricando sul solo Guido la Manifattura.

Ingressi separati

Le accuse che gli muovono sono numerose. Alcune sono molto private. Di altre sono stato testimone diretto, così come molte altre persone di famiglia. Nel memoriale del 1980 si racconta che la rottura, personale e definitiva, tra Bernardo e Guido nasce dopo la separazione dello zio dalla moglie Lu, nel 1973: "Bernardo pretende, con l'appoggio dell'avvocato Pellegatta, di gestire la dolorosa separazione coniugale programmata da Guido con sensibilità e saggezza, con conseguenze che sarebbero le più lesive per le figlie di Guido (Benedetta ed Elisabetta), in tenera età. Egli pretende che abbandonino la madre, cioè la loro casa in Milano, il loro mondo, e che sia quindi ancor più sconvolta la loro vita, già sconvolta". È a questo punto che Guido "esasperato da tanta crudeltà e incomprensione" chiede a Zanchi e Pellegatta di occuparsi "dell'alienazione di tutte le sue partecipazioni aziendali". I fratelli, e questo è ben impresso nei ricordi di noi ragazzi, troveranno un compromesso temporaneo: Benedetta ed Elisabetta rimarranno al terzo piano di via del Lauro ma la loro mamma potrà accedere all'appartamento soltanto se non passerà dal cortile di casa. Bernardo, dunque, si erge a supremo giudice e mette la zia Lu al bando: lei prenderà casa al numero civico vicino e potrà vedere le figlie passando da una porta che collega, al terzo piano, i due appartamenti.

Gran parte delle accuse riguarda però l'essenza della disputa. I due fratelli sostengono che Bernardo abbia agito di concerto con i professionisti che avrebbero dovuto rappresentare gli interessi di tutti e tre per nascondere a Guido il fatto che in Esselunga si fosse accumulata un'ingente liquidità, in modo da abbassare il valore delle quote che voleva acquistare da lui. Guido ritiene che il prezzo di 1,6 miliardi di lire incassato nel 1974 per cedere il primo 20 per cento sia un terzo di quello che valevano davvero i supermercati: lo prova un accordo, stretto qualche mese prima tra Claudio e Prospero Zanchi, che regola la distribuzione ai soci delle ingenti riserve accumulate da Esselunga, nel quale viene indicato un valore complessivo di Esselunga pari a 21 miliardi. Dell'accordo, però, Guido è tenuto all'oscuro e così è indotto ad accettare una valutazione di gran lunga inferiore. Bernardo avrebbe violato un accordo verbale che era stato preso anni prima, nel 1962, quando erano state cambiate le norme dello statuto vigente ai tempi degli americani, che proteggevano i soci di minoranza da cambi di maggioranza non concordati: Guido e Claudio avevano accettato le modifiche ma Bernardo si sarebbe impegnato a tenerli informati di ogni eventuale compravendita di pacchetti azionari. Di più: Bernardo avrebbe danneggiato il fratello pur sapendo che la Manifattura Caprotti era ormai in grave difficoltà e che per rimetterla in piedi gli sarebbero serviti ingenti finanziamenti.

Guido ricostruisce come tra il 1965 e il 1971 la Manifattura abbia mantenuto tutta la famiglia e generato le risorse che servivano ai tre fratelli per salire al 100 per cento dell'Esselunga, liquidando il socio di minoranza La Centrale. Con la presenza nel capitale di un socio così scomodo, infatti, non avevano interesse a pagare agli azionisti troppi dividendi, che sarebbero in parte finiti nelle casse della finanziaria che sarà di Michele Sindona, dandole un motivo per restare nell'azionariato e infastidire i fratelli Caprotti. In quegli anni, così, i tre fratelli prelevano dalla Manifattura somme "superiori ai due miliardi", sottraendole agli investimenti che avrebbero potuto assicurarle un futuro. La questione è al centro di litigi già nel 1970, che si protraggono per mesi e mesi, con Guido che mostra di non voler darsi per vinto e chiudere l'azienda del loro papà Peppino e Bernardo che, al contrario, preferirebbe recidere i legami con il passato. Bernardo ritiene che la Manifattura non possa permettersi di affrontare la battaglia scatenata dai sindacati contro il lavoro a cottimo. Le proteste dei lavoratori, che in certe giornate "a centinaia" non si presentano in fabbrica, fanno scendere eccessivamente la resa produttiva e rendono insostenibili gli investimenti intrapresi da Guido per rilanciare lo stabilimento. A un certo punto ammette che il fratello è riuscito a produrre dei campioni di tessuto a maglia che lui stesso giudica "meravigliosi", ma rimane poco convinto dell'opportunità di puntare ulteriore denaro in un'operazione dai rischi industriali e commerciali elevati. È convinto che, dopo gli anni del boom economico, le nazioni europee più industrializzate, come l'Inghilterra, la Francia, la Svezia, abbiano perso la spinta e che le prospettive della Manifattura siano ormai cupe a causa del costo del lavoro troppo elevato: "L'Europa è a puttane" si spinge a sostenere.

L'arbitrato, il primo di tre

Allo scontro legale mio padre si presenta con una lunga serie di documenti che hanno il fine di rispondere alle accuse dei fratelli. Smonta facilmente alcune delle loro argomentazioni e mostra come nel 1974 Guido fosse così ansioso di rompere i legami e di vendere almeno parte della sua quota in Esselunga da concedere lui stesso a Bernardo gli utili sulla partecipazione del 13 per cento che avrebbe mantenuto. Sostiene che il fratello abbia amministrato "male prima e peggio poi" la Manifattura, compiuto "spese pazze" e investito in "un reparto di maglieria che era tutto sbagliato". Osserva che i litigi con la mamma Marianne, di cui lo accusano i fratelli, non riguardavano soltanto lui ma anche lo stesso Guido, comprovando queste dichiarazioni con lettere estremamente esplicite dello zio e della nonna. Anche in questi documenti, con i quali Bernardo sostiene che i suoi due fratelli lavorassero poco o male, abbondano riferimenti molto privati. Riesce comunque a evidenziare che nella vertenza, come spesso accade, non esistono solo il bianco e il nero e che in un dramma familiare come quello vissuto dai tre Caprotti le sfumature, come le responsabilità, sono infinite.

La disputa tra i fratelli non finisce in tribunale ma con un arbitrato. "L'Espresso", nell'articolo del 2012, racconta che la documentazione raccolta da Guido e Claudio riporta alcuni commenti che i legali dei due fratelli avrebbero fatto al riguardo: "Una

vicenda che meriterebbe un trattato di criminologia" è la frase attribuita al giurista Giovanni Emanuele Colombo. "Una cosa mostruosa ma non mi meraviglio. Bernardo Caprotti lo conosco da vent'anni" avrebbe detto invece Guido Rossi, che nel 1981 venne nominato presidente della CONSOB e che già negli anni '60 aveva lavorato con Esselunga. Impossibile dire se gli zii affermino la verità su questi giudizi o se li abbiano inventati, in tutto o in parte. Guido e Claudio però non possono andare dal giudice. Riferisce ancora "L'Espresso": "Per l'avvocato che li assiste, il celebre professor Alberto Crespi, ci sarebbe una chiara violazione del Codice penale che però è già prescritta. I due fratelli possono solo chiedere un arbitrato, invocando un risarcimento economico". Secondo una serie di documenti che ho potuto esaminare, Guido ottiene un miliardo delle lire di allora, più dei 300 milioni dell'offerta iniziale di Bernardo. Claudio, rispetto a Guido, è in una posizione di maggiore forza. È ancora proprietario delle preziose azioni della Supermarkets Italiani e, in quel periodo, torna a partecipare ad alcune sedute del consiglio di amministrazione. Esamina a fondo il bilancio del 1979. Si convince che attraverso una serie di operazioni finanziarie una parte dei guadagni realizzati dall'azienda sia stata trasferita a una società partecipata, in modo da deprimere artificiosamente i profitti ufficiali della Supermarkets. Mette nero su bianco le sue conclusioni e le spedisce agli organi amministrativi, chiedendo che vengano esplicitate nei documenti societari per motivare la sua decisione di non approvare il bilancio. Che un azionista nonché consigliere di amministrazione sollevi dubbi sulla veridicità dei bilanci di una società può essere un fatto molto scomodo per chi la amministra e deve rendere conto anche a terze parti, come le banche, i creditori, i dipendenti. Claudio porta il suo attacco fino in fondo e prepara una serie di contestazioni anche sul bilancio dell'anno successivo, il 1980. La conclusione dell'arbitrato, proprio in quei mesi, lo mette infine a tacere: Claudio ottiene da Bernardo 25 miliardi delle lire di allora. È una cifra largamente superiore a quella avuta dal fratello Guido ma, sostiene Claudio, pari a un terzo del reale valore della sua partecipazione nell'azienda. "Posso attribuirmi la qualifica di maggior finanziatore di Bernardo per il resto della mia vita" dice con una battuta. Quando nel 2012 "L'Espresso" rivela i fatti avvenuti trent'anni prima, nell'articolo riporta anche le risposte date da Bernardo, che i giornalisti del settimanale incontrano di persona negli uffici dell'Esselunga a Limito di Pioltello per sottoporgli la ricostruzione fatta nell'articolo e per chiedergli di commentarla. In quell'occasione nostro padre ribadisce di aver operato in maniera perfettamente legale e corretta con i fratelli e dice: "L'arbitrato ha riconosciuto che avevo ragione. Non li ho mai ingannati o raggirati, mai!".

Guardando i fatti con gli occhi di oggi, al di là delle varie responsabilità che possono aver determinato la distruzione dei rapporti fra i tre fratelli, sento di poter fare alcune osservazioni. La prima riguarda un fatto innegabile: Bernardo poté prendersi l'Esselunga senza avvertire il fratello Claudio, utilizzando le risorse che erano nell'azienda stessa, grazie ai dividendi che quest'ultima distribuiva. Se non avesse potuto approfittare del silenzio tra i fratelli, le cose sarebbero andate forse in modo diverso. Claudio, ad esempio, avrebbe potuto fare a Guido un'offerta migliore di quella di Bernardo per rilevare le sue quote e oggi l'Esselunga apparterrebbe a mio zio e alla sua famiglia.

C'è un secondo aspetto, altrettanto importante. Mentre a parole Bernardo ha sempre scaricato la colpa della rottura con i fratelli su Claudio e affermato che, a lui, la ripartizione in tre delle quote dell'azienda andava benissimo, nella realtà non era così. Me lo confesserà lui stesso molti anni più tardi, nel 2001, quando discuteremo degli assetti di controllo che ha deciso per l'Esselunga, suddividendone le quote fra me e le mie sorelle Violetta e Marina in modo che nessuno dei tre abbia la maggioranza. È lì, nel racconto posato e ragionante che mi fa in quel momento, che la gelosia da cui era divorato appare come un taglio in una tela di Lucio Fontana. Bernardo riferisce un episodio del 1968, quando lui si occupa dei negozi di Milano e Claudio di quelli di Firenze, mentre Guido è assorbito dalla gestione del cotonificio. Siamo ancora lontani dalla rottura tra i due fratelli e, un sabato, Claudio decide di portare Guido in visita a Milano, facendogli vedere i supermercati della città, in viale Zara, in piazza Ovidio. Eppure Bernardo resta sconvolto dalla visita dei due fratelli a quelli che definisce "i miei negozi" e mi riferisce di aver provato un dolore enorme da quella che per qualche motivo interpreta come una macchinazione a suo danno, il segno di un complotto che avrebbe avuto l'obiettivo di fregarlo, di unire i due fratelli in un fronte comune contro di lui.

Non so se davvero Claudio vagheggiasse di estromettere Bernardo dall'Esselunga: nelle migliaia di pagine del contenzioso fra i tre fratelli non ho ritrovato tracce di questa presunta ambizione dello zio e non mi risulta che mio padre ne abbia fatto cenno in altre occasioni. Invece la gelosia di Bernardo nei confronti degli altri e l'ossessione a vedere ovunque complotti erano, purtroppo, tratti distintivi della sua personalità. Quando, quattro anni dopo la visita dei due fratelli ai "suoi negozi" di Milano, viene svelata la relazione extraconiugale tra lo zio Claudio e la moglie di Guido, nostro padre non compie alcuno sforzo per rasserenare gli animi, anzi. Anche qui è lo stesso Bernardo a rivelarlo. Lo fa con la lettera a cui ho accennato in precedenza, mandata a tutti i membri della famiglia Caprotti nel dicembre 2012, dopo la pubblicazione dell'articolo de "L'Espresso" che ha narrato lo scontro di tanti anni prima fra i tre fratelli. La lettera ha addirittura un titolo: *Un bel pullover giallo*. È il racconto di come viene scoperta la relazione fra Claudio e la zia Lu, la moglie di Guido. Tutto inizia sabato 17 giugno 1972. Claudio, che vive e lavora a Firenze, arriva a Milano e va a pranzo in via del Lauro. Dice a Bernardo che il giorno successivo, anche se è domenica, si recherà negli uffici di Limito per un incontro preparatorio a un viaggio di lavoro che deve fare. Bernardo racconta che la domenica, caso vuole, deve andare all'aeroporto di Linate per accompagnare Giuliana. Visto che si trova a cinque minuti di strada da Limito, va in ufficio pure lui: "Ma là non c'era nessuno". Nella lettera Bernardo omette di dire come abbia fatto a scoprire dov'era davvero Claudio. Ma la sostanza non cambia, perché lo scritto va dritto al punto: "Claudio quel pomeriggio, indossato il suo bel pullover giallo e inforcata – per così dire – la sua Jaguar bianco latte, era andato in viale Monte Rosa nella *garçonnière* del suo amico [...] per un incontro amoroso con Lu [...]. Guido ne venne a conoscenza il lunedì".

In famiglia si è sempre raccontato che sia stato Bernardo a far pedinare Claudio e Lu per trovare le prove della loro storia. Nello stesso documento Bernardo afferma che,

all'epoca, riteneva che la relazione fra i due andasse avanti da tempo e che la nonna Marianne ne fosse a conoscenza. Nostro padre, dunque, lascia esplodere la bomba della relazione fra Claudio e la zia Lu. Non va dal fratello per convincerlo a troncare la storia e tentare di far passare l'*affaire* sotto silenzio, con l'obiettivo di preservare la pace con Guido. Lo scandalo scoppierà, distruggendo la famiglia e il rapporto tra i fratelli.

Un'altra osservazione riguarda i rapporti fra lo zio Guido e mio padre. Le liti che già in precedenza scoppiavano fra loro – li vidi personalmente inseguirsi lungo le scale della casa di via del Lauro, con il chiaro intento di venire alle mani – diventarono in quegli anni un baratro che non sarà più colmato. Da qualunque parte pendessero le responsabilità, nei miei ricordi personali di ragazzo è indelebile la commozione che provavo per lo zio Guido, che spese ogni energia e bruciò tutte le risorse ricavate dalla vendita dei supermarket per cercare di salvare la Manifattura Caprotti, l'azienda del nonno Peppino. C'è un lato umano, personale, nella sua lotta contro il destino della Manifattura che meriterebbe più rispetto e considerazione di quanti ne abbia avuti a quei tempi, specialmente da parte di un fratello – Bernardo – che aveva gestito da solo l'industria paterna fino al 1965 e che doveva interamente a Guido e al suo amico Marco Brunelli l'intuizione di buttarsi nei supermercati nella scia di Nelson Rockefeller. Racconta il memoriale degli zii che l'8 aprile 1977 lo zio Guido viene convocato dall'avvocato Alfonso Pellegatta: "Guido, in posizione finanziaria ormai difficilissima, suscettibile di fallimento, viene posto di fronte a un documento in cui gli si attribuiscono generiche responsabilità. Mentre lo legge perviene una telefonata di Bernardo all'avvocato Pellegatta. Questi, con la cornetta in mano, dice a Guido che se non firma fallisce. Il documento prevede la cessione da parte di Guido alla Supermarkets Italiani, a valore zero, delle sue azioni della Manifattura. Guido, senza alternative, firma sapendo di essere rovinato". Il memoriale è del 1980 e Guido e Claudio osservano che, immesse le risorse necessarie, sarà proprio grazie agli investimenti effettuati da Guido prima di essere travolto che già in quell'anno la Manifattura era tornata "nuovamente una delle migliori industrie cotoniere italiane".

I capelli rossi di Andrea e Marina

Quando gli scontri con i fratelli iniziano a tracimare, ho da poco superato la soglia dei 10 anni. Mi capita, e con me anche a Violetta e alle cugine, di assistere di persona a momenti di grande tensione, qualche volta drammatici. Ricordo che quando lo zio Claudio viene bandito da casa, la nonna Marianne ne prende le difese e, vivendo con noi sotto lo stesso tetto, litiga spesso con Bernardo. Un giorno – è il 1972 – vedo mio padre spingerla con forza fuori dalla porta del nostro appartamento al secondo piano, mentre lei tenta in tutti i modi di resistere. Ovviamente urlano entrambi. Più tardi mi beccherò una querela, poi rimessa da mio padre, per aver raccontato questo episodio sul mio sito. La nonna finirà per trasferirsi a vivere altrove e dovremo andare noi a trovarla, perché non è gradita a casa nostra. Ricordo che sparisce anche la nostra nonna materna, Luisa Quintavalle in Theodoli, che veniva tutte le settimane a pranzo da noi. La suocera che fa

commenti inopportuni facendo andare fuori di senno il genero è un classico della commedia, figurati se a intromettersi è una ex suocera. Luisa ha commesso l'errore di dire qualcosa a Bernardo sulla sua seconda moglie, che peraltro – ricordo bene – papà non tratta sempre benissimo. A una cena formale, con ospiti importanti, Carlo Bombieri, amministratore delegato della COMIT, Giuseppe Bana, avvocato penalista, il commercialista Dionigi Farina, Bernardo sbotta contro Giuliana e, in inglese, le urla di tacere: "*You shut up now!*". Così, gridando davanti a tutti, al momento del caffè, al termine di una serata tranquilla. Normale routine, non certo un episodio isolato. Violetta e io pensiamo che si separeranno, che il colmo sia stato definitivamente superato e che lei se ne andrà. Invece Giuliana dimostra una grande perseveranza e sopporta, giorno dopo giorno.

Con il passare del tempo la tensione con nonna Marianne diventa insostenibile. Ho sempre pensato che la nonna abbia una forte dose di responsabilità nei tormenti della nostra famiglia. Il suo amore smisurato per il figlio Claudio è all'origine di numerosi scontri e ha lasciato pesanti strascichi nel tempo. Per papà, per la gelosia che spesso mostrerà di provare anche nei confronti di altre persone, è come benzina sul fuoco. L'articolo del 2012 pubblicato da "L'Espresso" riferisce un episodio relativo al 20 dicembre 1973: "Pochi giorni prima di Natale, a cena Bernardo insulta la mamma. Stando ai fratelli, la accusa di avere tradito il padre, sostiene che Claudio sia stato concepito con un altro uomo". Nel contenzioso con i fratelli – che, va ricordato, nascerà soltanto sei anni più tardi – finisce il referto firmato con nome e cognome dal medico intervenuto per curarla: elenca tagli alle labbra ed ecchimosi alle braccia, guaribili in sette giorni. Nel certificato il medico annota che Marianne dice di aver riportato le lesioni "per percosse subite dal figlio Bernardo Caprotti". Anche su questo punto, i giornalisti de "L'Espresso" nella stesura dell'articolo domandano a Bernardo un suo commento e riportano la sua smentita: "Non ricordo gli atti di quella vicenda, ma questa cosa non esiste. Ho amato mia madre" dice lui al settimanale.

Negli atti delle controversie legali si rivela che lo scandalo del presunto tradimento della nonna non rimane confinato fra le mura domestiche. Il malcapitato accusato ingiustamente di essere il padre naturale di Claudio è un amico di famiglia che conosciamo tutti benissimo. Era una persona che godeva della massima fiducia del nonno Peppino e aveva un legame di parentela con Anna Z., l'amante di Peppino che si schianterà con lui in auto in quel giorno fatale, a Fontaniva. Quando il nonno morì, l'amico aveva fatto da scudo assieme ad altri parenti e conoscenti per proteggere la nostra famiglia dalle difficoltà in cui si era ritrovata, con il potenziale scandalo della donna gravemente ferita e con la Manifattura da tenere in vita. Anche in seguito non aveva fatto mancare il suo aiuto ai figli di Peppino: era stato ancora lui a curare l'organizzazione della cena con Nelson Rockefeller e la moglie, nella nostra casa di via del Lauro.

Bernardo però, in preda alle sue ossessioni, quando decide di attaccare nonna Marianne per il presunto tradimento da cui sarebbe nato Claudio, non mostra nessuna riconoscenza verso il grande amico di suo padre. Quest'ultimo respinge le accuse e ne

chiede ragione. L'amico di nonno Peppino "dimostra che quell'anno si trovava negli Stati Uniti, ottenendo scuse formali" da mio padre, riferisce "L'Espresso". A casa ricordiamo bene che cosa, in Bernardo, avesse scatenato il demone del dubbio nei confronti di sua madre. Tutto si spiega con il fatto che nostro cugino Andrea, il secondogenito di Claudio, è nato con i capelli rossi, che in famiglia non aveva nessuno. Bernardo suppone che ci sia qualcosa che non va. E coglie il pretesto per attaccare la madre e indirettamente il fratello Claudio. Finché nel 1978 non nasce Marina che, a sorpresa, ha anche lei i capelli rossi. A quel punto Bernardo non parlerà mai più di questo episodio.

È interessante notare che Violetta, da neonata, aveva i capelli rossi. I geni "pel di carota" provengono proprio dai Caprotti, strano che papà non se ne fosse accorto.

La nonna, comunque, lascia definitivamente la casa di via del Lauro e va ad abitare in affitto, continuando a dividersi fra Milano e Parigi. Nel 1975 inizia a ricevere dai tre fratelli una rendita vitalizia. Le resta infatti soltanto il 10 per cento della Manifattura Caprotti, che però sparisce nel nulla senza che lei venga nemmeno avvertita: quando due anni più tardi l'azienda tessile andrà in crisi e Bernardo la rileverà attraverso l'Esselunga, sottoscrivendo un aumento di capitale, la quota della nonna si dissolverà. Del patrimonio di suo marito a Marianne non resterà più nulla, nonostante lei stessa all'inizio degli anni '60 avesse contribuito all'acquisto delle quote dell'Esselunga messe in vendita dagli americani con 300 milioni delle lire di allora – che non le vennero mai restituiti – e avesse prestato sotto varie forme ai tre figli altri 300 milioni di lire. Solo un decennio più tardi, come ho ricordato, riceverà da loro un vitalizio.

"I Farnese del Lambro"

Alla fine dei miei studi in Svizzera seguo il mio miglior amico, che è brasiliano, a San Paolo. Con mio padre in quel periodo i rapporti sono distesi, e facciamo diversi tentativi di spiegare l'uno all'altro le difficoltà che erano sorte fra noi negli anni precedenti.

Bernardo si spinge in confidenze che non mi aveva mai fatto prima. Mi racconta che, quando aveva 24 anni, la decisione del nonno Peppino di mandarlo a fare un'esperienza in America lo aveva messo in crisi. Era innamorato di una ragazza del cui ricordo a quel punto è arrivato a ridere un po': "Aveva dei bei capelli biondi, gli occhi azzurri, la erre moscia e un bel paio di tette...". Peppino era disposto ad accettare che, per lei, Bernardo potesse non partire, se avesse voluto sposarla. Dopo un lungo travaglio lui preferì il lavoro e il viaggio in America. Sostiene che quella decisione era stata la sua grande fortuna. Primo perché la ragazza, ricordo bene le sue parole, si era rivelata "la più stupida fra le donne stupide che ho conosciuto negli anni". Secondo perché quanto aveva imparato negli Stati Uniti gli era stato di grande aiuto una volta che, rientrato in Italia, la morte di Peppino lo aveva proiettato alla guida della Manifattura Caprotti.

In quei giorni spiego a nostro padre che vorrei rendermi subito indipendente e che il

viaggio ha anche questo scopo. Lui risponde di apprezzare quella che definisce la mia "fierezza da cavaliere spagnolo" di non voler più dipendere da lui, ma dice di non essere d'accordo, che vuole aiutarmi a trovare la mia strada. È stupito della mia scelta del Brasile, che definisce con parole ancora una volta difficili da dimenticare: un luogo "pieno di vitamine" e "allegria". Ma comunque non è contrario. A San Paolo unisco l'utile al dilettevole lavorando come operaio nella catena francese Carrefour, che in quella metropoli aveva aperto il suo primo ipermercato già nel 1975. Il capo di allora della filiale è Francesco De Marchi, il caro amico che in seguito mio padre contatterà per aiutarlo nelle indagini sul presunto complotto di Claudio ai miei danni. De Marchi mi porta a visitare diverse località e un impianto per la produzione di cellulosa in Amazzonia realizzato dagli americani. Ha una grande stima dell'amico Bernardo. Molti anni più tardi mi racconterà che suo padre Ambrogio era a sua volta un grande amico di Peppino e uno dei pochi a permettersi di prenderlo in giro, visto il carattere un po' permaloso del nonno. Chiamava i Caprotti "i Farnese del Lambro", paragonandoli per le loro ambizioni di affermazione sociale alla grande dinastia che governò il Ducato di Parma e di Piacenza e in seguito divenne parte strutturale dell'aristocrazia papalina, arrivando ad annoverare un pontefice.

Quei mesi duri, intensi e interessanti in Brasile, comunque, mi lasciano un ottimo ricordo: è un battesimo lavorativo di fuoco, che ho sempre considerato un'esperienza importante. Anche con mio padre è un periodo di rapporti amorevoli. Mi aiuta con le pratiche burocratiche dei viaggi e si capisce che Violetta e io gli manchiamo. Apprezza la scelta che faccio di passare le vacanze lavorando, sia quell'anno che il successivo. Mi racconterà delle sue, di vacanze, sulle montagne svizzere, esasperato tra i lussi dell'Hotel du Golf in una "noiosissima Crans Montana" dove lo trascina Giuliana. Dopo il Brasile, in ogni caso, torno in Europa e mi trasferisco a Parigi, a studiare prima a Sciences Po, poi alla Sorbona.

È a Parigi che vedo per l'ultima volta nonna Marianne. Nella primavera del 1981 le faccio visita in rue Maspero, dove ha casa. Pranziamo insieme e poi, arrivati al caffè, ci ritroviamo a parlare delle vicende familiari. È il momento dell'arbitrato tra Bernardo da una parte e Guido e Claudio dall'altra. La nonna inizia ad attaccare con parole pesanti molte persone della famiglia e in particolare nostro padre, nostra madre e la zia Lu. Sento di dover prendere le loro difese. Quando esco di casa, non mi faccio più vivo. È lei che prova a ricucire i rapporti fra di noi, inviandomi qualche tempo dopo una lettera – in francese – dove rammenta di aver dedicato a Violetta e a me lunghi anni della sua esistenza. Scrive di averci amato come dei figli e di aver cercato di renderci la vita meno difficile possibile. Le rispondo con una cartolina e lei, passato qualche mese, mi manda un'altra lettera, questa volta in italiano, con l'intento di chiarire meglio possibile il suo punto di vista su quegli anni di fuoco. Dice di rendersi conto che i contrasti della nostra famiglia devono esserci sembrati "allucinanti" ma, allo stesso tempo, crede che per noi sia quasi impossibile dare un giudizio equo di quanto è accaduto, poiché non conosciamo con esattezza "i dati". I "dati" è un francesismo, Marianne traduce così "*les données*", "i

fatti”. Mi rimprovera di ascoltare solo la parte di mio padre e di non aver capito che lo scontro fra lui e i suoi fratelli non si può ridurre a una “lotta per il potere”, come dovevo averle detto: “Io so soltanto che i miei due figli minori sono stati privati entrambi del loro lavoro e quindi della loro vita. Imparerai con l’esperienza che, all’infuori della famiglia, e di una moglie, più o meno azzeccata, per gli uomini la vita è rappresentata dal proprio lavoro. Anziché una lotta per il potere chiamala piuttosto una lotta per la sopravvivenza, sacro dovere quando si hanno dei figli e delle responsabilità”.

Nella lettera la nonna dice che essere ormai sola l’ha spinta a trascurare i propri interessi e a consentire ai figli di mandare in rovina il suo patrimonio, sottolineando che se quest’ultimo esistesse ancora “sarei trattata e considerata molto diversamente in questa famiglia e nessuno si permetterebbe di ignorarmi e di mettermi continuamente al bando”. Mi racconta di essere stata tenuta all’oscuro del matrimonio di nostro padre con Giuliana, della nascita di Marina, di essere stata messa da parte in occasione del suo battesimo, insomma “esclusa dalla famiglia” e che la sua partecipazione nella Manifattura Caprotti è stata azzerata senza che nessuno si preoccupasse nemmeno di avvertirla. “Mio povero ragazzo! Ti hanno farcito la testa in modo pietoso, lasciando sempre dominare la gelosia! Intendiamoci bene, la gelosia di tutti e da parte di tutti anche per l’affetto che mi portavate da piccoli e che è stato distrutto sistematicamente. Tutto ciò è molto triste, specialmente per voi, perché la vita è già abbastanza crudele per non permetterci di rifiutare gli affetti veri e sinceri” è la conclusione della lettera.

La nonna morirà tre anni dopo, senza che io abbia cercato l’occasione per parlarle, per vederla. Il fatto che, in quel pranzo in rue Maspero, lei avesse attaccato tutti tranne lo zio Claudio rese il dialogo impossibile. Oggi ne sono molto dispiaciuto. Marianne, comunque, in quella lettera evidenzia due punti essenziali per comprendere la nostra storia di famiglia, che in quel momento non ero ancora in grado di cogliere. Uno è la gelosia di cui soffriva Bernardo. L’altro è il fatto che i conflitti nella nostra famiglia non sono mai stati gestiti, perché le persone che non si allineavano a nostro padre sono sempre state messe ai margini.

L’appartamento al terzo piano

Dopo il socio e amico di famiglia Marco Brunelli, anche la madre e i due fratelli escono dalla vita di Bernardo. Per molti anni, in realtà, con Guido e Claudio restano alcuni beni indivisi. Tra questi vi è una tenuta in Corsica, nei dintorni di Porto Vecchio, occupata da un uomo che vi ha ammazzato un turista e installato abusivamente un campo di nudisti: la notizia verrà pubblicata da Vincenzo Chierchia su “Il Sole 24 Ore”, negli anni 2000, un fatto che desterà grande rabbia in Bernardo. Cerco di spiegare a Vincenzo che la notizia non ha rilevanza economica ma solo personale – ricordo una lunga telefonata con lui, ero in corso Magenta, al cellulare – ma il mio tentativo va a vuoto e vengo accusato di aver provocato io la stesura dell’articolo.

Ma soprattutto c'è via del Lauro, che si ritrova al centro di uno scontro dai toni che si fanno addirittura cruenti. Dopo la rottura con Claudio, già nel 1974 nostro padre e lo zio Guido avevano definito fra loro due una divisione delle proprietà immobiliari di famiglia. Vi rientrava anche la casa di Albiate, dalla quale in teoria il nonno Peppino aveva escluso Bernardo fin dal famoso testamento del 1952. I fratelli, però, non ne hanno mai chiesto l'esecuzione e mio padre, più di vent'anni dopo, può ancora includerla nella spartizione con il fratello. La suddivisione del 1974, dunque, stabilisce che Albiate e una villa a Capri vadano a Guido, mentre il castello svizzero di Bursinel con i suoi 40 ettari di terreno finisce a Bernardo. Resta a tutti e tre la proprietà di Porto Vecchio e diviso in due, la metà ciascuno a Bernardo e a Guido, il palazzo di Milano.

Si arriva così al 31 dicembre 1981, dopo la conclusione dell'arbitrato, quando Guido vende a Bernardo il terzo piano di via del Lauro. L'appartamento viene concesso in comodato gratuito alle mie cugine per tre anni. Guido si impegna a pagare riscaldamento, acqua calda, luce, portiere, ascensori, ma poi discutono anche su quello, fanno intervenire gli avvocati e le spese legali si mangiano certamente più di quanto mio padre potesse aspettarsi di ricevere come rimborso dal fratello. Guido, poi, fa come la cuoca Rosa qualche anno prima: occupa l'appartamento e non se ne va. Tiene duro fino al 1988, quando si scatena una bagarre epistolare che coinvolge tutta la famiglia e che dura più di un anno. L'occasione sono le nozze delle figlie Benedetta, nel 1989, ed Elisabetta, nel 1991. Il primo affondo è di Guido, che il 10 ottobre 1988 scrive a papà per rivedere l'accordo per la cessione di via del Lauro: "Caro Bernardo, tra pochi giorni ti consegnerò la mia casa. Il fatto, il momento rimarranno tra le mie sensazioni indelebili. Il fratello consegna all'altro fratello anche la propria casa. Per anni ho temuto questo momento; l'ho quasi deliberatamente rinviato. Molte, moltissime volte ho pensato che ti avrei aspettato sul tuo pianerottolo e che ti avrei scaraventato di sotto". Guido aggiunge: "Ho addosso un desiderio enorme di sparare" e conferma di aver strappato la boiserie che ricopriva le pareti del salotto. La rabbia per il torto che il fratello gli ha inflitto è durissima da scalfire. Scrive a Bernardo: "Affermava Leone Tolstoj che l'onestà è una forma di intelligenza. Questa famiglia è stata dunque trasportata da un'ondata di demenza".

Del litigio facciamo le spese io e Violetta, che non veniamo invitati al matrimonio di Benedetta. Guido manda la partecipazione solo a Marina. Però, per amore della figlia che ci vorrebbe tutti presenti, lo zio sembra disponibile a fare uno sforzo: alla fine chiede a Bernardo di permettere a tutti noi di andare alle nozze e ipotizza addirittura una riconciliazione, auspicando di ritrovarsi a brindare insieme con il vino prodotto dai vigneti di Bursinel "che non era tanto male". Il tentativo, per chi come lo zio Guido si ritiene ingannato dal fratello, è davvero degno di grande considerazione. Anche Benedetta ci mette tutta la sua capacità di mediazione possibile, chiedendo a Bernardo di permetterle di vedere Violetta, me e Marina, come dovrebbe essere normale fra cugini. Nostro padre risponde con freddezza, dicendo che per le date del matrimonio lui e Giuliana avevano preso già da mesi un impegno di lavoro a Marrakech. E quando i toni dello scambio epistolare si fanno più tesi, non esita a colpire duro, accusando Benedetta

di impertinenze di cui dice di essere stanco.

Quest'ultima risposta di nostro padre fa probabilmente riferimento a una decina d'anni prima, quando Benedetta aveva scoperto com'erano andate le cose in Esselunga e nella Manifattura fra lui e Guido, e con coraggio aveva chiesto più volte spiegazioni a Bernardo, che aveva tergiversato senza mai fornirle. Sta di fatto che Violetta e io non solo non parteciperemo al matrimonio di nostra cugina, ma non ci recheremo neanche al battesimo del primogenito di Benedetta, Giulio, nel maggio 1990. Non andremo neppure alle nozze di Elisabetta, nel 1991. Riuscirò a partecipare soltanto al battesimo del secondogenito di Benedetta, Lorenzo, nel 1993. Con nostro padre era una strada a senso unico: era impossibile opporsi ai suoi divieti e alle sue sfuriate.

Sempre nel 1993 Guido si rifà vivo e offre a Bernardo la possibilità di rilevare la casa di Albiate. Sono ben al corrente di come si svolgono i fatti perché lo zio decide di coinvolgermi. Sono passati ormai tredici anni da quando Guido e Claudio avevano avviato la contesa che si era conclusa con l'arbitrato e, questa volta, lo zio tenta di evitare ogni litigio. Chiede esplicitamente di non mettere in mezzo gli avvocati e, un po', lo sfida: gli dice che fra loro ogni valore familiare, persino umano, è stato cancellato per vent'anni e che sarebbe il momento di gettarsi i rancori alle spalle. Non c'è niente da fare. Bernardo non cede di un millimetro ed esaspera lo zio Guido, che arriva a sfogarsi con un amico magistrato, raccontandogli che anni prima lui e il fratello si erano scambiati "a pari prezzo" la casa brianzola di Albiate, che era rimasta a Guido, e il castello di Bursinel, sul lago di Ginevra, che era andata invece a Bernardo. Guido lo aveva fatto perché non voleva lasciar andare la dimora che era stata la casa di famiglia, con i ricordi del padre e della madre, ma ovviamente a guadagnarci era stato Bernardo. Non c'è dubbio su questo punto: ancora oggi un castello con 40 ettari di parco e vigneto sul lago di Ginevra ha un valore immobiliare nemmeno lontanamente paragonabile a una vecchia villa in Brianza. Nessuno dei nuovi miliardari che corrono ad accaparrarsi le migliori proprietà svizzere si sognerebbe di stabilirsi a pochi chilometri da Monza. La casa è bella ma si trova – per citare il Lucio Battisti di *Una giornata uggiosa* – nella "Brianza velenosa", una delle zone più industrializzate e inquinate d'Europa. Bursinel, al contrario, è situata in una cornice incantevole, sia dal punto di vista del paesaggio che del clima. L'amico magistrato invita però Guido a lasciar perdere, gli dice che per "non essere totalmente distrutto" da simili conflitti Guido deve "rispondere con altrettanta mancanza di memoria". Mi domando se questo modo di fare di nostro padre possa essere una forma di vendetta per quanto accaduto quarant'anni prima, quando il nonno Peppino nel testamento lo aveva volutamente escluso dalla proprietà della dimora di famiglia, destinandola agli altri due figli.

Alla fine sarò io ad acquistare la villa di Albiate, una decina di anni più tardi, con l'aiuto economico di nostro padre. Piano piano gli zii si chetano. Bernardo invece continua a litigare. Partiranno sue missive di fuoco rivolte a tutta la famiglia addirittura nel 2010, prima del cinquantesimo compleanno di Benedetta. Ma il caso che sconvolge maggiormente me e altri familiari è quello della tomba Caprotti al cimitero di Albiate.

La tomba di famiglia, episodio primo

Nel 1997 papà e i fratelli non si parlano ormai da chissà quanti anni. Pochi giorni prima di Natale, Bernardo dà il via a quello che nel tempo trasformerà in un vero e proprio tormentone. L'argomento è la tomba di famiglia nel cimitero di Albiate. Nella cappella c'erano delle infiltrazioni d'acqua che hanno reso necessario intervenire non soltanto sulla struttura in muratura, restaurandola, ma anche sui feretri, sostituendo le casse che erano ormai marce. Quello che colpisce nel modo in cui Bernardo riferisce i fatti a Guido e Claudio è la meticolosità delle descrizioni. Racconta con precisione ogni dettaglio, riferendo lo stato di decomposizione dei diversi resti o il fatto che per far entrare uno dei feretri nella nuova cassa, più piccola, sia stato necessario piegare il rivestimento originale di zinco. Disquisisce sulla qualità e resistenza dei diversi legni utilizzati, il pino e il mogano, che preferisce. Assicura di aver utilizzato del silicone per la chiusura delle nuove casse, in modo che i resti si possano conservare ancora per decenni. Non risparmia ai fratelli le fotografie dei feretri così malridotti, compreso quello del loro papà Peppino.

In realtà Bernardo informa con meticolosa precisione ma, almeno in apparenza, non sembra chiedere niente ai fratelli che lo detestano e si ritengono ingannati da lui. Comunica loro che andranno sostituite le lapidi e le iscrizioni ormai fatiscenti, ipotizzando che il costo di tutti i lavori sarà salato e potrebbe arrivare fino a mezzo miliardo delle lire di allora. Invia la corrispondenza tenuta con l'amministrazione comunale per portare a termine le opere affermando che si occuperà lui di tutto.

Una delle cose più singolari, in una vicenda così macabra, è che nostro padre si faccia le domande sui rapporti con il Comune e si risponda da solo: "È meglio demolire il tutto per poi ricostruire tal quale, con gli stessi sassi, le stesse pietre etc., oppure riparare? Meglio sarebbe demolire". Si pongono però due problemi: il primo, "dove mettere tutte le salme nel frattempo", il secondo, il rischio che venga chiesto loro di spostare la tomba di famiglia, che oggi è proprio al centro del cimitero, isolata dalle altre: "In consiglio comunale qualcuno direbbe: 'Spostiamoli là in fondo'?". Infatti, visti i rapporti con i fratelli, Bernardo è sicuro che Guido e Claudio non solo lo ignoreranno ma non contribuiranno neppure al restauro della tomba, né mai la gestiranno. Nostro padre ha infatti sempre pensato di essere l'unico a lavorare. Si potrebbe supporre, visto che il fascicolo sui feretri verrà mandato non soltanto ai fratelli ma a tutta la famiglia, che avesse l'intento di informare chi si sarebbe occupato della tomba dopo di lui. Ma un obiettivo del genere poteva essere perseguito in modo meno macabro, non con una missiva inviata *urbi et orbi* con le foto dei poveri resti dei nonni.

Le vicende dei fratelli Quintavalle sono tratte da P.R. WILSON, *La fabbrica orologio. Donne e lavoro alla Magneti Marelli nell'Italia fascista*, Milano, Franco Angeli, 2003, pp. 35 ss.

Le vicende sportive e militari della vita di Luigi Venosta sono tratte dagli articoli *Guerra e hockey, Camillo Mussi e gli altri* e *1940-1941 Rappresentativa milanese*, pubblicati sul sito Milanosiamonoi.com

Nel 1922, Giuseppe Venosta depositò il brevetto per i palloni per "football", v. Fondazione Pirelli, Archivio storico Pirelli, "Brevetti Ing. Giuseppe Venosta". Sul "celebre ingegnere pirelliano" v. *I brevetti di Pirelli: una storia di invenzione e creatività*, articolo del 13/04/2016 su https://www.pirelli.com Sulla nomina a Direttore

generale e le cariche ricoperte dall'ing. Venosta in Pirelli v. Fondazione Pirelli, Archivio storico cit., fascicolo "Giuseppe Venosta".
Lettera di Salvatore Carrubba, Assessore Cultura, Musei e Relazioni Internazionali del Comune di Milano, a Carla Venosta, PG 1821.075/02.

4
La scuola di Chicago

Dopo il liceo mi trasferisco a Parigi dove, dopo un anno a Sciences Po, mi iscrivo alla Sorbona. Mi laureo in storia nel giugno del 1986. Per la tesi conduco una ricerca sulla questione altoatesina dopo la Seconda guerra mondiale, lavorando sui materiali custoditi negli archivi del ministero degli Esteri del governo francese. La fatica fatta mi permette di ottenere la dignità di pubblicazione. Il ministero segnala la tesi al governo italiano e il lavoro viene pubblicato da Franco Angeli Editore, con tre ristampe. Un piccolo successo. Gli studi mi appassionano e sono tentato di proseguire con l'università. Il mio professore, Jacques Bariéty, mi fa i complimenti e nella dedica di un suo libro mi definisce come *historien*, ovvero "storico". In quel momento però non sento una vera vocazione per l'insegnamento e sono incerto. Per me dedicarmi alla ricerca storica vorrebbe dire fare qualcosa di puramente teorico. Mi viene il dubbio: voglio rimanere tra libri e documenti d'archivio, da solo, senza vedere nessuno o quasi, per lunghe giornate? Oppure voglio lavorare confrontandomi tutti i giorni con il mondo reale? Papà ci mette del suo. Prima mi presenta Roberto Romano, il professore di storia che ha scritto il libro sui Caprotti, per capire se voglio fare il ricercatore. Poi però, vedendomi incerto, comincia a fare pressioni affinché entri in azienda. Diversi amici sono testimoni delle sue insistenze, che iniziano già dopo il collegio, prima dell'università, quando si rammarica che io non voglia andare a prendere contatto con il posto dove lavora. Cerca di vincere la mia diffidenza descrivendolo come un luogo rassicurante, più divertente di quanto ci si possa immaginare da fuori, "un mondo di uomini e di azione" dice.

Un giorno torno a Milano in visita, portando con me Soraya, un'amica che ha il papà tunisino e la mamma polacca. A pranzo Bernardo infila una gaffe dopo l'altra. Parlando degli italiani di origine meridionale li chiama "*los arabes*". Soraya lo guarda perplessa e lui si rende conto di aver detto una sciocchezza. Poi, al momento del commiato, se ne esce con un "*dasvidania*", senza rendersi conto che per un polacco essere salutato nella lingua degli oppressori russi – a quei tempi c'era ancora la cortina di ferro – non è il massimo del *savoir-faire*. Soraya mi dirà che il razzismo che trapelava da quelle due parole in spagnolo, "*los arabes*", l'aveva molto colpita perché dei meridionali aveva sentito parlare malamente anche il portiere dell'albergo dove stavamo. "Tutto questo disprezzo regionalista, dal *concierge* al padrone di casa, la diceva lunga su quanto razzismo a quell'epoca gli italiani

ancora nutrissero verso i loro stessi concittadini" mi ha scritto di recente, rievocando quella visita. Del pranzo e delle giornate successive, però, ricordava soprattutto le continue insistenze di Bernardo, le domande ansiose che lui le poneva su di me, interrogandola su che cosa io avessi intenzione di fare dopo gli studi. Lei gli rispose: "Perché non lo domanda direttamente a suo figlio?".

In seguito mi chiederò spesso perché mio padre insistesse così tanto che andassi a lavorare con lui, considerando come si è poi comportato. Oggi sono arrivato alla conclusione – l'ho già detto – che non mi amasse, forse perché mi sentiva distante e diverso da lui. Magari pesava il fatto che i tanti anni passati a studiare prima in collegio in Svizzera, poi a Parigi, avessero rafforzato la mia autonomia e che fossimo spesso in disaccordo. D'altra parte ero il suo primogenito e forse all'epoca nutriva il dubbio di non avere altri eredi professionali. Gli servivo e, probabilmente, nel suo intimo pensava che potessi diventare più docile e pronto a ubbidirgli. C'è una canzone di Lucio Battisti del 1976 che si intitola *Questione di cellule*, le cui parole iniziali – il testo è di Mogol – inquadrano bene il rapporto con mio padre. Dice:

Probabilmente il mio papà
Insieme a mia mamma, chi lo sa
Desideravano non me
Ma un altro bambino
Un arrivato, un costruttore
Un presidente da onorare
Un uomo comunque da invidiare
Un altro bambino.

Mi è stato d'aiuto per comprendere le contraddizioni di nostro padre anche un racconto di Jean-Paul Sartre intitolato *Infanzia di un capo*, che fa parte della raccolta *Il muro*, pubblicata nel 1939. Parla di Lucien Fleurier, figlio di un ricco industriale che lo educa a diventare "un capo". Lucien vuole capire come il genitore si rivolga agli operai quando è in fabbrica e lui gli mostra come comportarsi. Lucien gli domanda: "Diventerò anch'io un capo?". Il padre gli risponde: "*C'est pour cela que je t'ai fait*", "È per questo che ti ho fatto". Il figlio rappresenta l'oggetto delle ambizioni del padre, e può essere solo quello.

Con il senno di poi capirò che avrei dovuto opporre più resistenza di fronte alle insistenze di nostro padre, cosa che invece non feci. Me ne sono pentito. Ho realizzato troppo tardi, quand'ero ormai già in azienda da tempo, che in realtà insegnare mi sarebbe piaciuto. Così cedetti e andai a lavorare in Esselunga, senza sapere nulla di quanto mi aspettava e senza che nessuno si fosse preoccupato di stabilire un percorso di formazione. Tutto sommato, però, tracciando un bilancio *ex post*, nonostante le cose negative che mi sono accadute dal 2004 in poi, sono contento di aver scelto il mondo del lavoro e i supermercati. Esselunga è stata per me una grande passione. Con i collaboratori dell'epoca ci siamo divertiti molto, facendo cose belle, che hanno lasciato un segno.

Temo, inoltre, che la ricerca storica, infatti, avrebbe rischiato di accentuare ancor più l'isolamento di una persona già introversa come me.

I successi di Bernardo

Quando entro in Esselunga, nel 1986, trovo una realtà reduce da una straordinaria fase di sviluppo. Le fondamenta restano quelle lasciate dagli americani, che mio padre dal 1965 in poi non ha mai messo in discussione, seguendo con diligenza le loro direttive ma attuandole con grandi capacità. Si possono identificare cinque punti essenziali. In primo luogo, i supermercati devono essere supportati da un magazzino che li serva: "Non ci può essere una rete di supermercati senza un magazzino, e viceversa" è il primo comandamento che viene sempre ripetuto. Senza un magazzino vicino, infatti, nei prodotti alimentari rischi che i costi di rifornimento diventino troppo alti e anche di rimanere senza merce: nei freschi è un problema particolarmente serio perché i prodotti vanno riforniti sugli scaffali più volte al giorno.

Poi, secondo comandamento, la qualità e la convenienza: quel che non c'è si importa o si produce. I marchi propri, con nomi di fantasia, sono il terzo pilastro: così come le grandi marche, anch'essi devono avere prezzi bassi, accessibili a tutti. Il quarto punto di forza è l'impostazione tecnica e gestionale: i dipendenti devono osservare una disciplina da Marines e il costo del personale dev'essere contenuto. Luigi Guaitamacchi, un dirigente che era in azienda prima di Bernardo e aveva lavorato con gli americani, mi raccontava che, a quei tempi, se un giorno non c'era abbastanza lavoro, si stava a casa: "Se c'è da fare vieni, altrimenti no" era la regola. A volte dopo due ore di lavoro, se la giornata si rivelava vuota, le persone venivano mandate via. L'ultimo comandamento è la legge di Boogaart, che ho già ricordato: mai aprire un supermercato a Roma. Con mio padre il negozio più a sud sarà quello di Arezzo. Ricordo discussioni infinite, fino a quando sarò in azienda, perché a me sembrava normale allargarci verso sud. Nei suoi ultimi anni di vita, si farà convincere dal marito di mia sorella Marina ad aprirne uno ad Aprilia e due a Roma, questi ultimi inaugurati quando ormai non ci sarà più. L'esecuzione non sarà da lui: saranno i primi senza un magazzino in zona che possa servirli.

Tra i meriti di Bernardo c'è fin dall'inizio quello di aver fatto disegnare al grafico svizzero Max Huber l'insegna dell'azienda e il marchio con la parte superiore della "S" che si allunga sull'intera parola "Supermarkets". Gli americani inizialmente avevano infatti espresso la preferenza per un nome di fantasia, ad esempio "Daisy". Nostro padre li convince invece a puntare su "Supermarket", poiché nell'Italia degli anni '50 la parola non circola ancora e "fa molto America". Con il passare del tempo e la diffusione di altri operatori, però, il nome "Supermarkets" inizia a creare qualche problema, perché non essendo registrabile espone l'azienda a non essere chiaramente identificabile dai clienti. Alla sua debolezza fa tuttavia da contraltare la forza del marchio, la "Esse" allungata disegnata da Huber. Il successo è tale, ci racconterà nostro padre, che un colosso industriale dell'epoca come la Carlo Erba, quando tenta di entrare nel business della grande distribuzione, utilizza anch'essa un'insegna che richiama la nostra. Lui reagisce

aprendo un contenzioso legale per rivendicarne l'esclusività e, contemporaneamente, chiede a Huber di pensare a un'alternativa, nel caso perdessimo in giudizio. È così che nasce "Naturama": un'intuizione brillante, che a nostro padre piace forse più dello stesso "Esselunga" ma che viene subito riposta in un cassetto, perché il Tribunale di Milano ci dà ragione e così viene meno la necessità di cambiare. "Supermarkets", però, con il tempo diventa comunque troppo generico e così, negli anni '70, viene adottato quello definitivo, sfruttando il fatto che i clienti abbiano spontaneamente iniziato a chiamarci "il supermercato con la esse lunga". Il nuovo logo "Esselunga" viene disegnato dal celebre pubblicitario Armando Testa e Bernardo, anche in seguito, insisterà perché la "esse" allungata sia richiamata sempre – un esempio sono i camioncini gialli per la distribuzione della spesa a domicilio, che in principio ne sono privi – in modo da non spezzare il legame con le origini.

Il marchio Naturama resterà in casa e, anche se fino al mio arrivo non verrà valorizzato come avrebbe potuto, rimane il fatto che nostro padre avesse intuito che la "naturalezza" di un prodotto fosse un modo per esaltarne la qualità, un principio da cui non derogherà mai. E sarà ancora lui, nuovamente assieme ad Armando Testa, a lanciare nel 1979 i primi prodotti a marchio Esselunga, affiancandoli ai nomi di fantasia che erano stati inventati dagli americani.

Un industriale in corsia

Nostro padre mostra poi grandi capacità di organizzazione e di gestione industriale. Crea una scuola interna per gastronomi e macellai, gestisce in prima persona la produzione della pasta fresca, una sua grande passione, mentre ad altri prodotti dedicherà minor impegno. Può essere considerato nei fatti l'uomo che, seguendo gli insegnamenti degli americani, ha introdotto in Italia la filiera corta. I prodotti freschi per lui sono una vera e propria ossessione: decide di comprarli direttamente dai produttori, in un momento in cui i concorrenti tutte le mattine ancora mandano i responsabili degli acquisti ai mercati generali per rifornirsi. I benefici sono enormi, perché così Esselunga può dire la propria sulla qualità, massimizzando allo stesso tempo i guadagni e tenendo bassi i prezzi per la clientela. Per fare questi passi, si rivela essenziale la passione di Bernardo per la logistica e per la produzione. Nel 1974 introduce il primo centro di elaborazione dati per la gestione del magazzino, utilizzando i macchinari dell'IBM che gli fa vedere un imprenditore americano, Charles Fitzmorris. Questo passo consentirà a Esselunga di ridurre al minimo le scorte di magazzino, permettendoci per molti anni a seguire di surclassare i concorrenti in termini di efficienza e razionalizzazione. Porta avanti con grande competenza la politica di produzione in proprio che era stata inaugurata dagli americani. Boogaart e i suoi uomini avevano infatti creato il panificio, il pastificio, la torrefazione del caffè, un magazzino per la lavorazione e lo stoccaggio di salumi e formaggi e altre produzioni ancora. Sono attività che appassionano nostro padre, industriale diventato adulto fra i telai della fabbrica del nonno Peppino, ad Albiate. Ricordo le visite che la mattina presto facevamo insieme alle macchine per produrre la

pasta, la sua meticolosa attenzione nel verificare lo spessore e l'umidità della sfoglia.

Un altro suo grande merito è aver impostato la nascita di supermercati più grandi: se i primi non superavano i 1000 metri quadri di superficie, e il numero uno in assoluto di viale Regina Giovanna era di 400 metri, è sempre Bernardo, convinto dallo zio Claudio, a fare il primo salto e spingersi fino a 1500 metri. Poi, nel 1987, ne inaugura addirittura uno sopra i 2000 metri quadri, ad Alessandria, su progetto di Ignazio Gardella. Compie questo sviluppo con molta intelligenza, perché riesce quasi sempre a individuare le zone migliori dove investire e perché sceglie di collaborare con grandi architetti. Avrà il problema, quando arriverà ai superstore, di non sapere cosa metterci, perché il lato commerciale resta il suo punto debole. Per fortuna, a quel punto, in azienda avrò trovato la mia vera vocazione e ci penserò io.

Il mio debutto in azienda da neolaureato in storia è però traumatico. Un giovane, per quanto possa essere dotato, deve poter costruire le sue competenze e la sua professionalità lavorando all'interno di una squadra e partecipando ai progetti che questa realizza. Sembra ovvio ma per Bernardo non lo è. Lui concepisce il mio training professionale come una funzione passiva, da spettatore: devo stare lì, fermo, a guardare lui che lavora. Non funziona così. Puoi ammirare per ore le parate del grande Lev Yashin o John McEnroe giocare a tennis, ma non sarà sufficiente per farti imparare la loro arte.

Con queste premesse, il mio esordio professionale è assai poco costruttivo. Non c'è nessun percorso da compiere, l'orientamento si limita a una serie di comunicazioni: domani stai dietro a questo, dopodomani a quell'altro, guarda attentamente cosa fanno. Vengo affibbiato a varie persone che non hanno alcun mandato o istruzione su come trasmettermi un qualsiasi impulso formativo. L'unica logica è: guarda come lavorano e fatti un'idea. Bernardo non ha e non avrà mai idee sue su come si gestiscono i collaboratori. Non è in grado di farlo né gli interessa. Ha grandi intuizioni ma scarsa capacità di costruire processi manageriali. A volte fatica ad accettare che altri possano avere idee migliori delle sue. Non è un caso se i manager di vertice che si trovano bene con lui passeranno in Esselunga quasi tutta la loro vita professionale: gli innesti esterni durano poco, se sono persone di valore. Restano più spesso accanto a lui quelli che trovano lì il loro habitat naturale e passano al suo fianco l'intera vita lavorativa. Con loro sarà straordinariamente generoso, tutti gli altri fuggiranno o verranno cacciati. Giulio Malgara, un amico di gioventù di Giuliana che diventerà dirigente di Esselunga e poi farà una carriera straordinaria, arrivando a fondare un suo gruppo imprenditoriale, in un libro del 2020 ha ben descritto questo clima interno. "La squadra era perfetta, niente da dire, ma c'era un guidatore unico. [...] Questa era la realtà e a lungo andare, col caratterino che avevo, non potevo sostenerla" ha raccontato a proposito del periodo passato in Esselunga al fianco di nostro padre, spiegando di essere andato via proprio a causa del clima aziendale e del "non rapporto" con Bernardo: "Questa è un'azienda fantastica ma ci si diverte solo lei" gli disse salutandolo[1].

Il mio percorso inizia all'ufficio tecnico, costruzione e manutenzioni, il luogo

prediletto da nostro padre, architetto mancato. Passo sei mesi nell'ufficio costruzioni, sei allo sviluppo, sei agli acquisti. Il cliché è sempre identico: guardare e non toccare quasi nulla. Imparo a disegnare supermercati e parcheggi con la penna a china. Agli acquisti dei freschi mi fa da tutor Luigi Guaitamacchi, capo degli acquisti di carni, latticini e salumi. Venuto su dalla gavetta, parla un po' dialetto e un po' italiano. È un professionista serio, che tutti i giorni va al mercato generale di via Lombroso alle sei del mattino per gli acquisti dai fornitori già selezionati e per tenere d'occhio come si muove il mercato. E io con lui. Al mercato del pollame ci sono tutti i fornitori possibili. Ricordo che una volta uno di questi, un alto dirigente dell'Avisco, mi dice: "Dottore, ho visto che tra i vostri prodotti avete vari generi di tortellini, ma non quelli con il ripieno di pollo". Rientrato a Limito, mi limito a riferire l'osservazione a mio padre, il quale senza esitazione la stronca: "È una boiata". Dopo qualche tempo, senza preavviso né spiegazione, vedo che sugli scaffali fanno la loro comparsa i tortellini di pollo Esselunga che, mi assicurano, sarebbero stati inventati da mio padre. L'ho già detto: Bernardo è quasi infastidito dalle idee altrui.

In quella fase – siamo nel 1986 – in azienda attorno a me c'è un ambiente fondamentalmente ostile. Bernardo non è una persona accomodante con nessuno, nella sua testa non esiste la categoria mentale della mediazione, del venirsi incontro. A tutti dà l'impressione di vergognarsi di me e di Violetta, perché siamo dei privilegiati rispetto agli altri. I diciotto mesi trascorsi in questo modo mi bastano per capire che è meglio cambiare aria al più presto. Arrivo al punto di mollare e con mio padre, nei primissimi giorni del 1988, ci troviamo l'uno di fronte all'altro. Gli dico tutto quello che non funziona. Lui ci mette qualche giorno a elaborare i problemi che gli sottopongo. Poi ammette i suoi errori: dice di comprendere che cosa dev'essere stato starmene lì, senza un compito, senza una scrivania, in un periodo in cui gli uffici dell'azienda "sono sottosopra". Mi rivela anche di essersi chiesto più volte se intervenire e dice che, se lo avesse fatto, tutto si sarebbe certamente risolto per il meglio. Ammette che lavorare insieme gli ha suscitato un senso di "compiutezza e perfezione" che non pensava di poter provare. Mi ringrazia per aver portato in azienda idee "più larghe, più parigine" e si domanda che cosa sia giusto fare. Mi spiega che Giuliana ha buttato lì l'ipotesi di spedirmi di nuovo lontano da casa e dall'azienda, a Ginevra, a lavorare con i due banchieri che all'epoca gestiscono il patrimonio di nostro padre. La sorte, però, a quel punto è dalla mia parte: mi capita un incontro fortunato.

A lezione da Dominick's

Charles Fitzmorris, il nostro fornitore di servizi informatici, gode di una certa confidenza con nostro padre. La mia palese emarginazione da qualsiasi embrione di percorso formativo è talmente evidente che lui si prende spontaneamente la briga di andare a dirgli: "Bernardo, ma cosa ci sta a fare qui Giuseppe? Fallo venire in America a fare esperienza e imparare cose nuove!". Charlie aveva già provato a farmi andare a studiare negli Stati Uniti, nel 1979, senza successo, anche perché parlavo francese, anzi ormai ero praticamente francofono, mentre il mio inglese non era perfetto. Mio padre

questa volta capisce che non ci sono altre opzioni percorribili: o vado negli Stati Uniti o rischia di perdermi e, ritrovatosi alle strette, acconsente. Non è un passo indolore. Prima di compierlo sono necessari ulteriori tira e molla, lunghe discussioni sull'etica del lavoro, dove tira fuori tutta la sua contrarietà per gli studi che ho scelto. Mi critica per aver cambiato al termine del primo anno, da Science Po alla Sorbona, e assicura che la mia è una situazione del tutto diversa dalla sua, che aveva fatto due anni di Ingegneria al Politecnico prima di mollare perché non riusciva a passare gli esami, ripiegando su Legge, seguendo però una scuola tessile serale. "A 25 anni ero pronto" afferma, dimenticando quanto ci aveva sempre detto per vantarsi della propria furbizia, e cioè che la laurea se l'era fatta scrivere da uno studente più secchione di lui, dietro compenso. Alla fine, comunque, si arrende: posso partire. Bernardo mi saluta così: "Fammi un favore, non tornare con una negra...".

Fitzmorris mi mette in contatto con la famiglia di un suo cliente, Dominick Di Matteo, che ha una catena di supermercati a Chicago. Arrivato lì faccio subito amicizia con Margaret, la figlia di Dominick, che lavora come buyer in gastronomia. Entro come operaio generico, per cominciare dalla gavetta: molto meglio che fare il guardone di professione. Passo il mio primo Giorno del Ringraziamento a casa di Margaret, con tutta la sua famiglia. Sono affascinato dalla storia di Dominick, un vero pioniere dei supermercati: il padre, che aveva una drogheria, gli aveva prestato cinquemila dollari per aprire il primo negozio self-service. Da quel passo iniziale aveva creato un'azienda più grande di Esselunga, la Dominick's: a quell'epoca aveva raggiunto un fatturato superiore ai 2 miliardi di dollari e poteva vantare una quota di mercato del 30 per cento a Chicago, un'area metropolitana con 15 milioni di abitanti. Una curiosità: nella città il principale concorrente era la Jewel, la catena che nel 1961 aveva tentato di comprare l'Esselunga da Rockefeller.

L'esperienza si rivela una vera e propria scuola di guerra. Mi ci trovo bene e, soprattutto, inizio a elaborare il mio progetto, che per noi risulterà fondamentale: il superstore, con l'inserimento del "non food" e dei servizi nell'Esselunga di allora. È a Chicago, infatti, che mi rendo conto di come nostro padre non sia in grado di far fruttare bene i supermercati sempre più grandi che sta aprendo, compreso quello di Alessandria, il primo sopra i 2000 metri quadri. Nessuno, in Esselunga, sa in realtà come riempirlo: ricordo scaffali immensi pieni di pelati della stessa marca, oppure di pacchi di pasta. È così in tutti i settori. Se hai troppa merce identica rischi di buttarla via e, inoltre, sprechi un sacco di spazio: nell'Illinois imparo che un singolo prodotto non deve restare più di un giorno e mezzo sullo scaffale. I superstore sono realtà molto diverse sia dai supermercati normali, che hanno un'offerta forzatamente più limitata, sia dagli ipermercati, il modello che in Italia in quel momento va per la maggiore e sta facendo una seria concorrenza a Esselunga, attirando sempre più persone a fare la spesa fuori dai centri cittadini, durante il fine settimana.

La percezione di come siamo indietro rispetto agli Stati Uniti e a Dominick's me la costruisco passo dopo passo: impacchetto la spesa per i clienti alle casse, faccio il

magazziniere, l'addetto agli scaffali, il cassiere, l'addetto al servizio clienti. Lavoro in quartieri popolati da abitanti con origini molto diverse, afroamericani, ucraini, polacchi, latino-americani, indiani, che spesso vestono gli abiti dei loro luoghi d'origine. Non è sempre semplice perché la ricchezza di etnie di una metropoli come Chicago comporta che quando sono alla cassa mi portano da pesare frutti e verdure che nemmeno riconosco o vengono usati sistemi di pagamento che non ho mai visto, come i *food stamps*. Ci sono tanti momenti divertenti: una sera finisco a una festa dove i partecipanti sono vestiti con i costumi tradizionali russi e ballano esclusivamente musica della loro patria. Sembra una scena del film *Il cacciatore*, con Robert De Niro. Chicago è anche la seconda città al mondo per numero di persone di lingua polacca, dopo Varsavia: al mattino, dopo i turni di notte, vado con loro a mangiare bistecca con le uova e a bere birra. Capita di scaricare il camion del latte sotto una fitta nevicata, con le tipiche confezioni da quattro litri, pesantissime. Faccio amicizia con messicani e portoricani, perché parlo la loro lingua: un meraviglioso modo di mettere a frutto quanto ho imparato durante le lezioni di lingua e letteratura spagnola e latinoamericana nel collegio svizzero e alla Sorbona.

In magazzino tagliando una latta di olio per motori mi ferisco profondamente a una mano. Mi si vede ancora la cicatrice. Ad altri va peggio. Quando mi conquisto il ruolo di capoturno, il mio direttore Jay Achino sorprende una donna a rubare e si becca una pistolettata. L'ambiente è spesso violento ma anche divertente. Uno dei magazzinieri è un evangelista, partigiano del secondo emendamento della Costituzione americana, secondo il quale in casa si possono liberamente tenere armi. Vuole convertirmi alla sua religione e mi rifila copie dei sermoni che ascolta in chiesa. Un altro collega, Larry Scalise, capoturno di notte, ogni tanto va su di giri e ha l'abitudine di lanciare cartoni in mezzo alle corsie, con i clienti che ancora spingono i carrelli. Una volta troviamo tra gli scaffali un serramanico abbandonato da un collega.

I responsabili di reparto, giovanissimi, sono spesso italiani di terza generazione, che masticano un po' la lingua dei nonni e sono di ottima compagnia. Alla fine del primo anno di addestramento mi trasferiscono nell'ufficio centrale dove entro in contatto con il top management. Sembra di essere a Little Italy, che non esiste solo a New York ma anche a Chicago. Nell'organigramma ci sono Bob Mariano, Daniel Fontana, Jim Martina, Pete Traina, Jim Lamonia, Bob Di Piazza, Nick Ciaccio, John Termine e molti altri. A capo di tutti Dominick, all'anagrafe Domenico Di Matteo.

Ritorno a Limito

È grazie a loro che imparo finalmente come funziona davvero un'azienda vista dall'alto. Mi appassiono al business e capisco che vendere mi piace moltissimo. Quando anni dopo con mia moglie Laura andremo in viaggio di nozze tra Barcellona, Siviglia e Madrid, la porterò spesso nei grandi magazzini El Corte Inglés, che in Spagna all'epoca sono i leader assoluti. Evidentemente il mio destino prevede che passi una consistente parte della vita in negozio: è così ancora oggi, che non ho più nulla a che fare con la

grande distribuzione. A Chicago, dai ragazzi di Dominick's, imparo moltissimo: la gestione dei prodotti, come calcolare la redditività, la contabilità industriale, i planogram per l'organizzazione degli spazi in negozio, i modi migliori per elaborare i contratti con i fornitori e come gestire i fondi marketing che si ricevono da loro.

Quando torno a Milano, cerco di mettere subito a frutto quanto ho imparato. Ho preparato il terreno già da Chicago, mandando a mio padre un fax al giorno – sabati e domeniche compresi – per mostrargli che cosa sto facendo e che cosa potrebbe essere utile anche per noi, in Esselunga. Lui era venuto addirittura a trovarmi con un gruppo di dirigenti, per conoscere Di Matteo e osservare dal vivo le innovazioni che gli raccontavo. Lo scambio fra noi è intenso, perché inizia a confidarmi gli ostacoli che incontra e a chiedermi come il gruppo americano affronta alcuni problemi. Io sono deciso a non farmi di nuovo travolgere dalla sua difficoltà a inserire me e Violetta nei meccanismi aziendali e dall'ostilità della vecchia guardia, quei dirigenti che lavorano con lui da sempre e che nella mia esperienza a Limito si erano mostrati decisi a non farmi toccare palla. A un certo punto mi spingo troppo in là, chiedendo per Violetta e per me un 15 per cento ciascuno dell'azienda, nell'illusione che così potremmo ottenere una cornice societaria in cui i dirigenti e lo stesso Bernardo avrebbero più difficoltà a spingerci in un angolo. Dico anche che non voglio lavorare al fianco di Paolo De Gennis, il braccio destro di mio padre, il più ostile di tutti. La sua risposta è durissima. Mi definisce un gatto sui carboni ardenti e ovviamente non fa nessuna apertura. Ma non demordo, sento di aver imparato tantissimo e inizio a percepire quanto in Esselunga sia necessario ribaltare tanti meccanismi consolidati e, in parte, arrugginiti.

Nel novembre del 1989 organizzo con un collega, Giancarlo Pelarin, una prima presentazione, con tanto di slide (diapositive), sull'evoluzione del modello della grande distribuzione americana e sull'inserimento di tutte le nuove merceologie "non food" anche da noi. Esselunga è sempre stata una catena votata ai prodotti alimentari. Invece Dominick's all'epoca ha già un assortimento di 24.000 prodotti non alimentari, perché ha intuito che su superfici più grandi puoi sviluppare il concetto del *one stop shopping*, fare tutta la spesa in un solo posto. Esselunga ne ha qualche centinaia: un po' di articoli per la cura della persona e per la bellezza, un po' per le pulizie, pochi casalinghi. Non vendiamo cosmetici o profumi e sugli scaffali dei supermercati abbiamo a malapena dentifricio e shampoo, perché ogni direttore fino a quel momento ha avuto poco spazio – non c'erano ancora i superstore – e fa di testa sua. Privilegiare gli alimentari, in azienda, è un istinto naturale diffuso a ogni livello, dai direttori dei negozi fino alla dirigenza.

Il fatto è che sul cibo si guadagna poco, a volte si finisce addirittura in perdita. Nelle slide preparate con Pelarin facciamo vedere che i margini sui prodotti non alimentari possono essere ben più elevati, mostrando quanto sia errata la convinzione che sul cibo confezionato si guadagni più che altrove. Bernardo ha avuto l'idea geniale di aumentare le superfici dei nuovi negozi e, allo stesso tempo, ha deciso di tenersi alla larga dagli ipermercati, che avrebbero sconvolto eccessivamente la struttura di Esselunga e richiesto ingenti investimenti fuori dalle mura delle città. Nei superstore, invece, l'ambiente in cui

si ritrovano i clienti è più simile a quello del supermercato, perché i prodotti alimentari non soccombono rispetto al resto della merce, come avviene invece negli ipermercati. Eppure i cambiamenti sono profondi: grazie al mio lavoro, con il tempo arriveremo a inserire tutti i prodotti per la cura della persona e per la bellezza, giocattoli e prodotti per bambini, calze, intimo e biancheria, libri e giornali, cartoline e cancelleria, lo sviluppo delle foto e tutti i materiali collegati, piccoli elettrodomestici, casalinghi e articoli per la casa, musica, dvd e tantissimi articoli stagionali. Il "non food", come lo chiamiamo, arriverà a occupare il 50 per cento delle superfici dei grandi negozi Esselunga. Per dare un'idea: se fino al mio ritorno c'era un assortimento di circa 6500 prodotti, con la rivoluzione che porto da Chicago ne aggiungeremo più di 20.000, arrivando nell'arco di un anno a gestirne circa 27.000. La trasformazione si porta dietro tanti altri cambiamenti, che finiscono per caratterizzarci sempre più. Con l'impostazione dei punti vendita così grandi introduciamo le grandi sacche gialle per la spesa (in precedenza c'erano solo i sacchetti di plastica piccoli), i carrelli della spesa di dimensioni extra-large e, accanto a queste novità, le casse riservate a chi ha una spesa più ridotta, di soli dieci pezzi, in modo da creare un flusso d'uscita agevolato per chi non ha il carrello pieno zeppo.

L'allargamento dell'assortimento dei prodotti rappresenta l'inizio della modernizzazione dell'azienda. Un cambiamento epocale nei metodi, nelle persone, nella comunicazione, negli obiettivi. Basti pensare che nostro padre considerava le slide e i computer una diavoleria moderna. Ci vorrà un grande sforzo per fargli digerire l'informatica, nonostante Charles Fitzmorris fosse riuscito a vendergli fin dagli anni '70 i sistemi informatizzati per gli acquisti e la gestione del magazzino, che come ho detto sono stati per decenni il fiore all'occhiello dell'azienda. Charlie era un venditore geniale e, per convincere Bernardo, gli aveva prospettato ritorni sull'investimento mirabolanti. Così lui aveva accettato a malincuore questa prima ondata di modernità.

Ma con la mia rivoluzione è molto più difficile, perché devono cambiare la disposizione dei reparti e dei prodotti, la segnaletica, il magazzino, gli acquisti, le vendite, le promozioni: l'intero approccio al cliente, in sostanza. Devono evolvere anche i metodi di gestione del settore commerciale, che andranno estesi a tutta l'azienda. Le aree d'eccellenza di Esselunga, prima del mio ritorno, erano indubbie ma limitate ad alcune attività, soprattutto alla logistica e alla produzione. Il controllo dei costi nei negozi, ad esempio, con il numero degli addetti, dei quadri, degli operai è organizzato benissimo, in modo industriale. Ma ci sono anche falle significative. Un esempio: si fanno promozioni miliardarie (c'è ancora la lira) senza definire un budget preciso, correndo i due rischi opposti di far arrabbiare i clienti perché resti subito senza merce, oppure al contrario di avere resi altissimi in magazzino quando la promozione finisce. Roba da non credere. Nessuno sa che cosa sia un foglio di Excel o del suo predecessore Lotus, che sul mercato circolano ormai da anni. I direttori dei supermercati ogni giorno ricevono un lungo elenco con tutti i prodotti che devono avere sugli scaffali, chiamato in gergo "codice", identico per tutti, a prescindere dalle dimensioni del negozio. La confusione è grande. Ogni compratore rappresenta un piccolo centro di potere e fa quel che gli pare, cercando

di imporre i suoi prodotti. I direttori dei supermercati si trovano così costretti a rimandare indietro ogni giorno prodotti che non hanno materialmente lo spazio di esporre sugli scaffali, oppure a lasciarli per giorni nel magazzino del punto vendita. Quando viene lanciato un nuovo articolo, oppure tentiamo di fare una particolare promozione, tornano indietro bancali e bancali di merce invenduta. Inizio a mettere ordine, senza avere i galloni, perché diventerò dirigente nel 1993. Riuscirò a imporre un metodo di gestione degli scaffali che sincronizza e standardizza gli assortimenti di tutte le categorie – esclusi i freschi a peso variabile – facendo adottare il cosiddetto "planogram": i direttori non ricevono più il "codice", identico per tutti, ma una fotografia dello scaffale con tutti i prodotti che devono esserci quel giorno. Il "planogram" non è uguale per tutti: i punti vendita vengono divisi in gruppi a seconda delle dimensioni, e l'organizzazione degli scaffali ne deriva di conseguenza. Mi ci vorranno dieci anni per raggiungere questi risultati ma, in questo sforzo, scopro di avere ascendente e idee chiare, grazie alla scuola di Chicago. In più porto il cognome Caprotti e ignorarmi è difficile.

La mela della discordia

Uno dei primi passi è la fondazione dell'ufficio acquisti "non food", il cui fatturato quindici anni dopo supererà i 700 milioni di euro e sarà, soprattutto, il secondo reparto per redditività. In pratica, quando mio padre mi manderà via, un terzo dei profitti realizzati da Esselunga verrà da lì. Per fare i primi esperimenti scegliamo un superstore di Firenze, in via di Novoli: mi trasferisco in Toscana per un anno e mezzo e mettiamo alla prova tutte le novità importate dagli Stati Uniti e adattate alla nostra realtà. Imparo moltissimo sul cibo e sulla gestione da colleghi come Marino Fineschi, Giovanni Maggioni e Silvano Cis, con i quali iniziamo a fare una politica locale molto spinta.

Anche quella è una piccola rivoluzione. Fino a quel momento Milano aveva considerato la Toscana come una colonia, dove mandare prodotti lombardi. Con i colleghi decidiamo invece di dare ai fiorentini e poi agli altri clienti toscani quello che vogliono, i prodotti della loro terra. Formaggi, prosciutto, vini, carne chianina, olio, dolci e così via. Nel contempo cominciano le sperimentazioni nel superstore. Proviamo a inserire un reparto audiovideo all'inizio del percorso, poi mio padre e il suo braccio destro Paolo De Gennis si impuntano e vi mettono la frutta e verdura, seguita da un corridoio con i prodotti scontati, sia alimentari che non. Noi però non demordiamo e – sempre in via di Novoli, il nostro laboratorio per i futuri superstore – riusciamo a introdurre per la prima volta in Esselunga nel reparto frutta e verdura i prodotti sfusi: d'ora in poi si potrà comprare anche una sola mela. Per questa novità io e un altro storico dirigente veniamo coperti di contumelie da Bernardo, in mensa, a Limito di Pioltello. Ma tant'è. I clienti e i direttori dei supermercati, anche a Milano, le chiederanno sempre più e così frutta e verdura sfuse verranno pian piano inserite ovunque, quasi di nascosto da nostro padre e da De Gennis. Abbiamo colto e soddisfatto una richiesta dei clienti, cosa che loro non volevano per motivi che non vengono mai chiariti del tutto. Questo tipo di vendita finirà per coprire un terzo del fatturato della frutta e verdura. Ma non basta. Modifichiamo

l’intera esposizione della merce, alternando prodotti alimentari e non, come suggeritoci da uno dei miei capi alla Dominick’s, Ray Stone, che ci aiuta e mette mano alle prime planimetrie dei superstore Esselunga. Cambiano gli strumenti di esposizione, la pubblicità, le promozioni, l’addestramento del personale, la gestione del magazzino e i trasporti, compiendo una piccola rivoluzione che, tra “non food” e marketing, crea posti di lavoro, sia in sede che nei negozi.

Una delle qualità che ho affinato a Chicago è la capacità d’ascolto, che nella nostra azienda non manca soltanto a mio padre ma anche ad alcune persone a lui vicine, primo fra tutti lo stesso Paolo De Gennis. Nato nella Libia fascista, il braccio destro di Bernardo sembra aver fatto sua la rigida impostazione di quelle origini nell’organizzazione quasi militaresca dei negozi, negli acquisti, nelle ispezioni che vengono effettuate perché tutto sia conforme alle direttive. Gli americani, che lo hanno assunto nel 1962, tre anni prima della gestione Caprotti, avevano anch’essi un approccio militare: i capi danno gli ordini e il personale si attiene. È questa caratteristica che costituisce la spina dorsale dell’azienda e del suo management. Appare quasi miracolosa in Italia, dove spesso ognuno tende a fare quello che vuole e di grandi aziende non ne esistono moltissime. A lungo andare, però, l’impostazione da Marines ha anche effetti negativi, ad esempio sul marketing: Esselunga, fino agli anni ’90, ha sempre imposto i prodotti ai clienti dall’alto, senza dare alcuna possibilità ai direttori dei supermercati, ai venditori locali e ai clienti stessi di esprimere la loro opinione. I direttori, sotto la gestione di nostro padre e di De Gennis, sono degli ottimi esecutori di ordini che arrivano da Milano. Il loro compito principale è tenere riforniti i punti vendita e sotto controllo i costi, a cominciare da quelli del personale.

Come ho detto, però, le conseguenze negative non mancano. Nella “colonia” toscana ogni anno, dopo Natale, gli effetti di questa politica si scontavano pesantemente, prima della rivoluzione impostata con Maggioni, Fineschi e gli altri. I torroni o il panettone ai toscani non piacciono e tornavano indietro. In quei giorni di festa, a Firenze, nei nostri negozi veniva messa in vendita perfino la bisciola, un dolce tipico della Valtellina che, purtroppo, nessuno sapeva cosa fosse e nessuno ovviamente comprava. Oppure la gubana, dolce simbolo del Friuli, prodotto dalla Vogrig, con gli stessi risultati disastrosi. Anche per cambiare questo stato di cose ci vorranno anni ma i risultati saranno di grande rilievo. I direttori vengono coinvolti nelle scelte che architettiamo a Milano: dal 1992 in poi iniziamo a riunirci tutti insieme – un fatto che li stupisce moltissimo – per informarli sulla rivoluzione in atto, spieghiamo loro le logiche che ci sono dietro i prodotti “non food” e la nuova impostazione e gestione degli scaffali. Sono anche spinti a fare richieste e a dare suggerimenti di persona, direttamente a me. Una rappresentanza dei direttori viene invitata alle riunioni di planogram, nelle quali diventa più facile discutere insieme di ciò che non funziona nelle varie categorie merceologiche. Possono finalmente accedere direttamente ai dati settimanali sulle vendite dei loro supermercati, che fino ad allora erano tenuti riservati e gestiti soltanto dagli ispettori. I direttori diventano così protagonisti della gestione del punto vendita, potendo partecipare alle scelte e toccare con mano i risultati dei loro sforzi.

L'esperienza a Firenze è per me una grande scuola anche perché l'avversario che abbiamo di fronte è, all'epoca, uno tra i più efficienti e competitivi: la Unicoop amministrata e gestita da Turiddo Campaini. Una Coop aggressiva con una politica locale molto spiccata, efficiente e orientata al mercato. I prodotti toscani sono la norma ma non mancano quelli cinesi, per la grande comunità distribuita fra Prato e Campi Bisenzio. Imparo molto anche dalla Coop. Inizio a chiedere ai clienti cosa vogliono, mettendo – internet non c'era – piccole buche per raccogliere i moduli per le segnalazioni all'entrata dei punti vendita. Poi verranno le ricerche di mercato. Un'altra rivoluzione, malvista dalla direzione e da mio padre.

In Toscana vivo anche l'ultima fase dello scontro fra Esselunga e sindacati, durante il quale lascerà l'azienda un migliaio di dipendenti. È lì che nel 1986 era stato condannato un delegato della CGIL, caduto in una trappola organizzata dai carabinieri con il malloppo di una tentata estorsione ai danni dell'azienda: "O mi date 12 milioni di lire o provoco scioperi" era il messaggio recapitato. Quando arrivo a Firenze, alla fine del 1989, la situazione è ancora molto tesa: un giorno finisco in uno sciopero dove i dipendenti della Coop e della Superal, nostre concorrenti, cercano di provocarmi di fronte al supermercato di via di Novoli, con l'evidente intento di coinvolgermi in una rissa. I cartelli scandiscono ESSELUNGA SS e la polizia guarda senza intervenire. Un'altra volta, in viale Giannotti, scoppia uno sciopero con gli addetti che abbandonano le casse aperte, perché "è entrato Giuseppe Caprotti", il figlio del padrone. Sono situazioni che un po' conosco perché le avevo vissute qualche anno prima a Milano, dove alcuni sindacalisti cercavano di ricattare l'azienda e dove ero stato bloccato e aggredito fuori dagli uffici di Limito. Avevo superato i cancelli nonostante un picchetto fitto di bandiere rosse e i programmi di Radio Radicale che mi avevano preso di mira. Come se fossimo in un film, pur di entrare un dipendente aveva saltato la rete protettiva dei parcheggi interni, senza passare dall'entrata. Ne era nata una gazzarra: Bernardo quel giorno diede un premio a tutti quelli che erano riusciti a raggiungere il posto di lavoro, me compreso. Era l'epoca in cui quadri e dirigenti il sabato andavano a rimpiazzare gli scioperanti.

Tornando al lavoro a Firenze, il direttore del personale della filiale mi racconta di essere stato mandato via da Limito a causa di una discussione con Bernardo sugli ingredienti del minestrone alla milanese. Mio padre sa di cucina e non gradisce che si discuta con lui sui piatti che gli sono cari. Non si ferma neppure con chi, certamente, ne capisce più di lui: più avanti negli anni litigherà a mezzo stampa con Gualtiero Marchesi, finendo persino sulle pagine del "Corriere della Sera". Bernardo sostiene che sarebbe stato lui a insegnare al grande chef come cucinare la cotoletta alla milanese. Marchesi lo smentisce e dice: "Me l'ha insegnata mio padre". Prima della sua scomparsa avrò occasione di incontrarlo a un convegno. Mi racconterà che con Bernardo non si sono più parlati e che ne è dispiaciuto.

La vita professionale e personale di Bernardo è costellata di episodi di questo genere. Con il padre di un mio amico si sfida a duello perché papà l'ha preso in giro di fronte ad altre persone, una sua mania. Sacro e profano: la sfida d'altri tempi viene lanciata perché

Bernardo si è lasciato sfuggire le parole di troppo in un Autogrill, un'ambientazione non propriamente consona al visconte di Valmont. Un po' di nobiltà però è d'obbligo, e a fare da testimone viene chiamato il nostro vicino di casa di Milano, il conte Jacini. Per fortuna alla fine non se ne fa nulla. Al giardiniere che cura le aiuole degli uffici di Firenze, nella zona dell'Osmannoro, va peggio: sbaglia a tagliare dei bulbi e sparisce dal lavoro. Il cuoco della mensa di Limito di Pioltello, invece, cuoce il riso nella pentola dove ha fatto la pasta – mio padre si dice celiaco ma fatichiamo a capire se sia vero – e il malcapitato viene cacciato pure lui. In due diverse occasioni, al ristorante, prima in Francia e poi in Svizzera, assisto a scene da malavita. La prima volta Bernardo affronta il cameriere sostenendo di essere "un macellaio" e cerca di insegnargli "come si taglia la carne". La seconda il pranzo termina con parole non ripetibili.

I comportamenti sopra le righe di nostro padre sono una costante: un giorno lo raggiungo per pranzo nella casa di caccia nel Monferrato. Al mio arrivo trovo il capo degli ispettori per il reparto carne pallido come un lenzuolo. Lui e Bernardo sono stati a caccia, insieme a un altro dirigente. Quest'ultimo mi racconterà in seguito che il dipendente ha sparato a un fagiano avvicinando troppo il fucile all'orecchio di Bernardo, che glielo ha strappato di mano, l'ha ricaricato e gli "ha fatto vedere lui come si spara", iniziando a tirare all'impazzata.

Il governo ombra

Con chi riesce a mettersi in sintonia con lui, nostro padre è estremamente generoso, anche se a modo suo. Così chi gode del suo favore gli è spesso fedele per tutta la vita, o quasi. In azienda ha rapporti solo con i pochi manager del suo entourage. Non gradisce il contatto fisico con i sottoposti. Alla prima visita che facciamo insieme, in un supermercato di Firenze, entra e non stringe la mano al direttore, che si avvicina con il braccio teso per salutarci. Rimango a bocca aperta. Mi renderò conto con il tempo che, tornando dagli Stati Uniti, mi sono spinto veramente oltre: gli ho proposto il "modello Publix", una catena di supermercati in Florida, tuttora esistente, che già negli anni '80 aveva aperto l'azionariato ai dipendenti. Bernardo disapprova: l'azienda è lui, con pochi fedelissimi. Ne fanno parte Ferdinando Schiavoni, importantissimo, Paolo De Gennis, la segretaria Germana Chiodi, il direttore delle risorse umane Roberto Delzotto, Cesare Redaelli, che gestisce i suoi conti personali, Carlo Alberto Corte Rappis, che sulla carta è il direttore amministrativo e finanziario ma che, in realtà, segue mio padre in tutte le operazioni di sviluppo immobiliare, gestite assieme all'architetto Arnaldo Zappa. A Firenze c'è poi Giovanni Maggioni, molto capace, che ha fatto tutta la gavetta fino a diventare vicepresidente. Queste sono le persone che possono sedersi accanto a lui in mensa. Negli anni, ne arriveranno altre due o tre, non molte di più.

Ferdinando Schiavoni è l'uomo che collega i manager di Rockefeller alla famiglia Caprotti. Lavora in azienda in pianta stabile fin dalla prima ora: lo si può vedere nelle foto dell'inaugurazione di viale Regina Giovanna, nel 1957, mentre accompagna il

cardinale Sergio Pignedoli, giunto con altri prelati ad ammirare la novità. È uno dei pochissimi a parlare inglese ed è lui che assume e gestisce tutta la vecchia guardia, De Gennis compreso. Sarà anche, per un breve periodo e per motivi che oggi è difficile ricostruire, azionista della Supermarkets Italiani, con una piccola quota. E poi, ancora, vicepresidente del consiglio di amministrazione, nonché il primo direttore commerciale di Esselunga e gestore di tutti i rapporti esterni dell'azienda. Ricordo le sue lunghe riunioni nella vecchia sede della Democrazia cristiana a Milano, in via Nirone. La visibilità di Schiavoni, che ogni tanto finisce sui giornali, infastidisce Bernardo. I rapporti fra loro nel tempo si incrineranno. Alla fine Schiavoni mi confesserà che negli ultimi anni, dopo ogni riunione con mio padre, andrà in bagno a vomitare per la rabbia.

Anche Paolo De Gennis ha vissuto gran parte della sua vita professionale in Esselunga. Ha persino il coraggio, ogni tanto, di dire a Bernardo cose che lui non avrebbe voglia di sentirsi dire. Nostro padre, se non si infuria troppo, dopo le osservazioni di De Gennis ogni tanto cambia idea. È uno dei pochi che ascolta. Si devono sicuramente al suo lavoro due dei punti di forza che hanno fatto per tanto tempo la fortuna dell'azienda, il potenziamento dei prodotti freschi e l'eccezionale sistema logistico. Eppure, pur avendo grande fiuto ed eccellenti capacità operative, De Gennis non è in grado di sviluppare un progetto di modernizzazione. Quando torno dagli Stati Uniti, con la mia visione su ciò che possiamo diventare, mi è ostile. Anche perché dei superstore non sa assolutamente nulla.

Iniziano così i dispetti. Una volta, quando mi faccio aiutare dagli americani della Dominick's a elaborare la disposizione della merce nei superstore che stiamo costruendo, rientro da Chicago a Milano per qualche giorno, in modo da poter aggiornare le planimetrie che ho spedito con gli ultimi dettagli degli edifici. I progetti, però, non ci sono più: qualcuno ha dato ordine al direttore vendite di portarli via, rendendo nullo il mio viaggio. Bernardo ha percepito l'ostilità di De Gennis nei miei confronti sin dal primo minuto che sono entrato in azienda ma si guarderà bene dall'intervenire. In questo caso e molti altri. Anzi: ogni tanto va nei supermercati e contesta i prodotti "non food" inseriti dal mio ufficio. Una volta fa smontare su due piedi tutto un assortimento di tessile e lo fa rimandare in magazzino, con il povero buyer responsabile di quelle merci, Alberto Bianchi, che osserva perplesso. Bernardo è costretto ad accettare il progetto di sviluppo e di ampliamento dell'offerta di prodotti perché il mondo marcia in quella direzione e a lui non restano alternative, ma non lo farà mai suo.

Quando torno da Chicago sono però determinato a non farmi mettere i piedi in testa. Affronto le persone che fanno parte della cerchia ristretta di mio padre in modo diretto, dicendo con chiarezza quello che secondo me non funziona. A volte forse esagero, con qualche piazzata un po' troppo plateale, soprattutto quando mi rendo conto che cercano di sabotare le novità che abbiamo deciso di introdurre. Bernardo reagisce con durezza. Mi manda comunicazioni di fuoco, accusandomi di denigrare l'azienda o di mostrare disprezzo nei confronti dei suoi uomini, dei quali mi ricostruisce ogni volta l'intero pedigree: questo è figlio di uno che era in Esselunga fin dagli inizi, quest'altro ha lavorato

già con gli americani, un altro ancora se lo facciamo arrabbiare passa alla concorrenza. Dice che si vergogna a entrare in un ufficio dove c'è qualcuno che si è appena scontrato con me, perché io sono suo figlio, e non posso permettermi di trattare male gli altri.

In linea di principio può anche avere ragione ma il punto è che Bernardo è la stessa persona che rifiuta ostentatamente di dare la mano al direttore del supermercato che gliela porge, urla con i commessi in corsia se c'è qualcosa che non va nella disposizione degli spaghetti, licenzia un giardiniere perché sbaglia a tagliare dei bulbi. Bernardo è gentilissimo solo con quel manipolo di suoi fidati che sanno come prenderlo ma, così facendo, fatica anche a pescare all'esterno manager capaci, all'altezza della sfida di rinnovare un'azienda come Esselunga, che ha l'urgente necessità di modernizzarsi. Resta agli atti il litigio con una nota società di cacciatori di teste, la Russell Reynolds, che alla fine del 1990 viene incaricata di cercare l'ennesimo direttore commerciale, una figura che sotto Bernardo in genere ha vita breve. Mio padre vorrebbe qualcuno che arrivi da Nestlé, Unilever, Procter & Gamble, ma evidentemente nell'ambiente non è un mistero quanto sia difficile lavorare per lui e i migliori si scansano. I cacciatori di teste riescono comunque a sottoporgli alcuni candidati e con uno di questi mio padre passa ben sette ore, per fare conoscenza. Bernardo racconta di avergli dischiuso parecchie cose dell'azienda e della sua vita personale. Quello però si defila, con parole gentili, dicendosi lusingato della proposta ma che preferisce continuare per la sua strada. Bernardo se la prende e accusa i dirigenti della Russell Reynolds di mandare lì soltanto persone interessate a spiarlo, a vantaggio della concorrenza. La scelta di persone dall'esterno, per lui, sarà sempre travagliatissima. Qualche anno dopo aver cacciato me, ci sarà il caso di una manager di nome Barbara Adami Lami, che finirà persino sui giornali. Viene assunta per un ruolo cruciale, quello di direttore delle risorse umane. La mattina stessa in cui deve entrare per la prima volta nel suo nuovo ufficio nella sede centrale di Esselunga, a Limito di Pioltello, viene licenziata prima ancora di arrivare alla scrivania.

Negli anni in cui sgomito per ritagliarmi una posizione e dare una nuova impronta a Esselunga, dunque, la mia colpa non è trattare male le persone: i fatti dimostreranno che uno dei punti fermi del mio lavoro sarà il gioco di squadra. Anche il clima di soddisfazione dei dipendenti migliorerà sensibilmente. Agli occhi di Bernardo il mio problema è piuttosto che me la prendo con la sua cerchia, i suoi fedelissimi, minando la sua autorità. Così Paolo De Gennis, nel tempo, farà de facto il primo ministro di una sorta di governo ombra contro il sottoscritto. Può accadere che aspetti la fine di una riunione dove abbiamo dato delle direttive per convocare i partecipanti e dir loro di fare il contrario di quanto appena deciso. Come un cospiratore carbonaro, che si batte però per la Restaurazione.

Per me il cammino progettuale diventa una sorta di tela di Penelope, dove De Gennis cerca di distruggere tutto quello che io ho costruito. Se lui è la volpe, il gatto è uno dei suoi più diretti collaboratori. Quest'ultimo si permette metodi inaccettabili: in riunione capita che prenda a calci o insulti ad alta voce chi non è d'accordo con lui. Un giorno ne parlo a mio padre. Lui ride. Il sistema gli va bene così. A me no. Spesso ricevo lettere dai

dipendenti, che descrivono trattamenti non proprio edificanti. Alcuni trovano il coraggio di parlarmene anche a voce, quando vado a visitare i supermercati. Negli anni finirà sui giornali un solo episodio sul diritto alla pipì negato a una cassiera, che poi ritratterà, ma tutti quelli che vivono giorno e notte in Esselunga sanno che gli episodi sono tanti e che questo è il rovescio della medaglia dell'impostazione paramilitare dell'azienda. Il direttore vendite che prende a calci i collaboratori, da me rimosso, verrà reintegrato dopo che nel 2004 mio padre mi avrà cacciato.

La perizia psichiatrica

Tra i personaggi di spicco dell'epoca c'è l'ex ufficiale dei carabinieri Roberto Delzotto, diventato direttore del personale qualche tempo dopo che ero stato assunto. Persona affabile e giovanile, mi colpisce perché prima della mia partenza per gli Stati Uniti mi parla del "principio di Peter", secondo il quale un lavoratore che si dimostra capace viene promosso e sale sempre nella scala gerarchica dell'azienda, fino a quando raggiunge il livello dove non è più capace di andare avanti, il cosiddetto "livello d'incompetenza". Il suo intento è evidente: si riferisce a De Gennis, perché vuole prenderne il posto di direttore generale. Delzotto però sarà vittima della sua ambizione. Per diventare direttore generale deve dimostrare di saper gestire il business e viene nominato direttore commerciale. L'ex carabiniere rimane vittima lui stesso del "principio di Peter": non è giudicato competente da Bernardo e viene congedato nel 1993, pochi mesi dopo la nomina.

Di lui ricordo soprattutto una perizia a cui mi fa sottoporre, nel 1990, da un acclamato esperto dell'epoca, il professor Calì di Naro, che insegna alla Statale di Milano. Sul referto che mi consegna alla fine della visita si definisce "specialista in psichiatria, in psicologia, in psicologia del lavoro". Dubito che Delzotto si sia avventurato su questa strada senza l'avallo di mio padre. Ma perché Bernardo voglia farmi sottoporre alla perizia, o perché accetti che il figlio cresciuto nella sua casa debba sostenerla, è uno degli enigmi che solo le ombre della sua personalità possono spiegare. A mia sorella Violetta, che pure lavora in azienda, non viene chiesto nulla del genere.

Di fatto Delzotto esige che io faccia la perizia e ne chiede a gran voce i risultati. Diversi anni dopo, nel 2004, di Naro mi scriverà raccontando delle "pressioni" di Delzotto per sottopormi al test e di come lui si sia rifiutato di fornirgli i risultati, che consegna invece a me. Sarò io stesso a portarli al direttore del personale, convinto che non ci sia nulla da nascondere. Peraltro con il professor di Naro rimarrò in ottimi rapporti e gli chiederò aiuto in seguito, nel momento più terribile dello scontro con mio padre. La perizia è basata sul test di Rorschach, in cui al soggetto esaminato vengono presentate dieci tavole colorate, che deve interpretare. Dice l'Enciclopedia Treccani che il test è utilizzato per raccogliere "informazioni circa il controllo intellettivo, l'emotività e la vita fantastica del soggetto". Per mia fortuna il test, utilizzato per le perizie psichiatriche durante i procedimenti giudiziari per far emergere eventuali psicopatologie, nel mio caso dà

risultati confortanti.

Dice che ho “intelligenza di tipo sintetico, con forte motivazione all’achievement”. Va in profondità su alcuni aspetti del mio carattere: “L’affettività è fondamentalmente introversa, portata a cercare energia e criteri in se stessa. La relazionalità sociale è agevole, cauta nel contatto iniziale, poco tendente a dare spazio a elementi emotivo/affettivi per una sorta di inibizione a mostrare aspetti di sé di tipo sentimentale”. Dice che il test ha fatto emergere “traccia netta di un trauma in campo affettivo che porta l’esaminato a una certa durezza di giudizio: il giudizio è però fondamentalmente temperato da una dose di ironia. Forte sentimento di solitudine che trova peraltro il compenso di una personalità salda”. Ho ahimè il sospetto che mio padre non ne condivida l’esito, per quel che riguarda i risultati relativi alle mie chance lavorative: di Naro mi definisce infatti “creativo con gusto estetico”, dicendo che sono “capace di canalizzare tali caratteristiche in senso concreto” e “attitudinalmente portato al marketing innovativo”[2].

Germana über alles

Tra i pretoriani di nostro padre occupa un ruolo chiave Germana Chiodi, che a metà degli anni ’80 prende il posto dell’affabile Anna, la precedente segretaria, caduta in disgrazia e trasferita all’ufficio personale di viale Piave, a Milano. Germana di business non sa nulla: è entrata in Esselunga come “traduttrice e interprete nel reparto amministrazione”. Farà sempre la segretaria vecchio stampo, stenografando, scrivendo a macchina – non gradisce la posta elettronica – e rispondendo alle telefonate. Ma nel 1989 diventa dirigente e i suoi giudizi sono molto ascoltati da nostro padre. Ferdinando Schiavoni – il dirigente scelto dagli americani e presente in azienda fin dal primo giorno, con cui ho avuto l’onore di lavorare – dice sempre: “Non si muove foglia che Germana non voglia”.

Bernardo si fida dei suoi consigli e Germana ha un peso decisivo in molte scelte che riguardano la dirigenza. Noi due andiamo d’accordo finché non piazza il marito di una delle sue nipoti a capo dell’informatica di Esselunga. Personalmente non apprezzo granché la sua competenza e raccolgo giudizi molto severi anche dai suoi collaboratori. Con la cattiveria tipica di molte aziende, qualcuno lo chiama “grazie zia”. A un certo punto sarò costretto a farlo rimuovere. Verrà, ovviamente, reintegrato anche lui dopo che sarò mandato via, nel 2004.

Germana, che finirà persino nei titoli dei telegiornali quando mio padre nel testamento le lascerà 75 milioni di euro in aggiunta ai 10 milioni che le aveva già donato in vita, non è però l’unica persona ad avere un fortissimo ascendente su Bernardo. Un altro è l’architetto Arnaldo Zappa, che con il vice e la sua segretaria forma una sorta di azienda nell’azienda. Zappa è uno che nella mitologia di Esselunga “riesce a far fare anticamera a Bernardo Caprotti”: nostro padre, con lui, diventa un agnellino. Se l’architetto non può riceverlo subito, si siede sulla poltrona fuori dal suo ufficio e lo

aspetta. Nessun altro gode di un tale privilegio. Zappa lavora allo sviluppo di tutti i superstore di nuova generazione con molto successo. A me e a Violetta, per quel che fa, sembra addirittura sottopagato. Ne parliamo tra noi ma non osiamo dirlo a nostro padre. Fatto sta che, a un certo punto, si diffonde la voce che Zappa lavori anche per altri. E non per un cliente qualsiasi ma per l'acerrimo nemico di Bernardo, Marco Brunelli. Su questo sospetto, il sodalizio si rompe. L'architetto se ne va, portandosi dietro anche il vice e la segretaria. Bernardo però continuerà a occuparsi in prima persona dei progetti di sviluppo immobiliare. Molto spesso otterrà risultati brillanti, direi quasi straordinari, anche se qualche volta combinerà disastri che, all'azienda, rischieranno di costare parecchio.

G. MALGARA con S. LUCIANO, *Uno spot ci salverà*, Milano, Piemme, 2020, p. 39. Quando Malgara lavorerà alla Quaker Oats, che possiede la Chiari & Forti, verrà a trovarmi a Chicago. È un grande amico di Silvio Berlusconi, che in quel momento sta acquisendo la Standa e vuole capire se può comprare Esselunga e mettere insieme le due realtà. Malgara, portandomi a cena da Bice, che ha appena aperto in città, cerca così di capire le intenzioni lavorative del figlio di Bernardo Caprotti.

Calì di Naro, esito della perizia condotta su Giuseppe Caprotti attraverso il test di Rorschach in data 15 novembre 1990.

5
La battaglia per il rinnovamento

All'inizio degli anni '90 nostro padre capisce che il mio progetto di rinnovamento sta prendendo piede e funziona, nonostante le critiche. La casa di via del Lauro, il centro di molte vicende familiari, lo diventa così anche di quelle aziendali. Un giorno, mentre ci troviamo in cucina, mi dice che a lui la gestione della parte commerciale dell'azienda non interessa e che me ne dovrò occupare io.

È facile immaginare la mia felicità, in quel momento, per la responsabilità che mi viene affidata. In realtà, però, la confessione sul suo disinteresse per la gestione commerciale non mi stupisce. Come ho già detto, Bernardo nel suo animo avrebbe probabilmente voluto fare l'architetto. Riceverà anche una laurea honoris causa dalla facoltà di Architettura dell'Università La Sapienza, a Roma. A lui piace sviluppare i progetti dei nuovi superstore e farli costruire. Adora la botanica e immaginare gli spazi verdi che circondano i nuovi supermercati. È in contatto o fa lavorare tutti i grandi del settore, Renzo Piano, Ignazio Gardella, Mario Botta e molti altri. Da buon ex industriale, lo affascinano gli impianti dei supermercati, oppure l'enorme magazzino automatizzato che, con Paolo De Gennis e Giancarlo Pelarin, inaugura nel 1987. L'unica parte del core business che lo coinvolge sono alcuni prodotti, che prova continuamente, nonché una parte delle produzioni che Esselunga effettua direttamente. È anche molto attento alla disposizione delle merci nei superstore, un terreno su cui noi due ci confronteremo e scontreremo di continuo, con De Gennis in mezzo, a far confusione. Infine gestisce i rapporti con le amministrazioni e con la politica, un capitolo nel quale metterò raramente il naso. Ha buoni rapporti con Pier Luigi Bersani e Pier Ferdinando Casini. A un certo punto sarà molto vicino alla Lega Nord di Umberto Bossi, ma poi capisce che protegge i piccoli commercianti e si stufa.

Nessun altro, però, otterrà da Bernardo un sostegno tanto esplicito quanto Silvio Berlusconi. Nell'autunno del 2000, nel pieno della campagna elettorale che l'anno successivo riporterà il leader di Forza Italia alla guida del governo, nostro padre si impegna attivamente nel convogliare fondi e finanziamenti verso il suo schieramento. Mi chiede di selezionare alcune decine di fornitori che vuole invitare alle cene di finanziamento organizzate da Nova Res Publica, una fondazione animata da Giuliano

Urbani, uno dei fedelissimi della prima ora di Berlusconi. I suoi sforzi lo faranno finire anche sui giornali, quando nel gennaio 2001 sarà tra i grandi sponsor di una cena con 150 invitati organizzata da Nova Res Publica in un palazzo di amici di famiglia, i conti Brivio Sforza, in pieno centro a Milano. Fin dal primo resoconto sull'evento, il "Corriere della Sera" svela che è stato Bernardo uno dei più attivi nell'individuare i partecipanti e, poi, nel convincerli a mettere mano al portafoglio. La cena si concluderà con il Cavaliere, come viene chiamato all'epoca l'aspirante premier, che canta in francese sul palco. Nei giorni successivi si verrà a sapere che la serata ha fruttato alla campagna elettorale del leader di Forza Italia la cifra record di 7 miliardi di lire (l'equivalente di 3,5 milioni di euro) e che il supporter più munifico è stato proprio nostro padre, con un assegno da 500 milioni di lire. Alla serata io non ci sono: ho delegato la ricerca dei fornitori ai miei sottoposti e non sono stato invitato, anche perché porto la barba e Bernardo sa che a Berlusconi non piace. Come non l'apprezza mio padre: gli sembro "uno di sinistra, come Nanni Moretti" dice. Anche negli anni successivi i rapporti tra Bernardo e Berlusconi resteranno buoni – Forza Italia e il centrodestra sono decisivi per ottenere le licenze commerciali in Lombardia, il mercato più importante per Esselunga – anche se non si può dire che i due siano davvero amici. Una sera, al termine di una cena, a Bernardo viene chiesto di accompagnare una giovane ospite a casa, in via Olgettina. Il giorno dopo, nella mensa aziendale di Limito, lo racconterà ai presenti con la sua consueta ironia, descrivendo lo stupore della giovane quando lui la saluta in strada, senza tentare di proseguire la serata. Per quel che mi riguarda incontrerò Berlusconi per la prima e unica volta parecchi anni più tardi, a una fiera. Si offrirà di fare da paciere nelle vicende legali che opporranno Violetta e me a Bernardo. Questa sua gentilezza non avrà però alcun seguito. L'unico politico con cui ho avuto un contatto lavorativo è stato Pier Luigi Bersani, per la regolamentazione del sottocosto.

Fuori da questi territori posso, finalmente, iniziare a costruire il mio progetto, lavorando in modo sistematico, non per tentativi isolati. Nel 1993 creiamo formalmente l'ufficio "non food", che con un altro termine usato dagli americani viene chiamato anche "gem", che sta per "general merchandise", merci varie. In realtà me ne occupo da quando sono tornato da Chicago ma ora diventa tutto più semplice. Con l'aiuto di altri giovani, cerco di dare un'impostazione industriale al business, come ho visto fare da Dominick's. Un collega, Gabriele Villa, grazie a un nuovo sistema gestionale che abbiamo introdotto elabora un rendiconto che ci permette di valutare quanto riusciamo a guadagnare, al netto dei costi, su ogni fornitore. Il backstage, il luogo simbolo del rinnovamento, sarà nel tempo la sala Regina Giovanna, chiamata ironicamente così da Bernardo, perché occupa 400 metri quadri come il primo supermercato inaugurato dagli americani nel 1957, in viale Regina Giovanna a Milano. Non ci sono soltanto le questioni di fondo ma anche tante novità magari piccole, che entrano nella pelle e nelle abitudini di chi lavora in Esselunga e dei clienti. La prima che introduciamo è il badge di riconoscimento dei dipendenti, poi l'interfono, che permette di comunicare da una postazione all'altra all'interno dei supermercati, evitando gli annunci che prima venivano urlati dall'ufficio del direttore, senza privacy alcuna. Segue la radio gestita con Radio

Montecarlo, che ci permette di evitare l'anarchia che regnava in precedenza, dove in un punto vendita potevi ascoltare la filodiffusione Rai e in un altro la partita di calcio. Mettiamo ordine anche con i cartelli all'inizio dei corridoi che indicano i prodotti presenti sugli scaffali: anche questi mancavano, nei supermercati più piccoli dell'epoca. Oggi, se ci si reca in un Esselunga, ci sono obbligatoriamente quelli bordeaux, che copiammo a Chicago. Adottiamo anche altre innovazioni dell'esposizione all'americana dei prodotti, alimentari e non, con i ganci per ciò che può essere appeso, i pacchi dei pannolini per i bebè disposti sopra gli scaffali oppure sulle speciali guidovie. Sempre sul modello di quanto avevo visto fare da Dominick's, attrezziamo gli spazi di fronte alle casse con degli espositori per prodotti adatti a essere acquistati all'ultimo istante, che ci fruttano grandi profitti. Anche grazie a questi espositori, progettati internamente seguendo l'impostazione "made in Usa", i supermercati più piccoli riusciranno ad allargare la gamma delle merci, aumentare i servizi e incrementare le vendite.

Inizio anche ad approfondire meglio tutta la parte alimentare. Bernardo si defila e riesco ad affrontare una delle grandi debolezze della sua Esselunga, introducendo metodi di contabilità industriale e d'impostazione degli assortimenti che prima non esistevano. Il percorso dura dieci anni anche perché trovo forti resistenze: gli addetti agli acquisti, prima del mio arrivo, facevano quel che volevano, senza metodo. Ognuno inseriva prodotti in assortimento come e quando gli pareva, spedendo merce ai punti vendita, tutti i giorni, senza una logica precisa. Il risultato era che spesso, arrivando nei supermercati, non trovavi i prodotti nuovi semplicemente perché non c'era spazio e i direttori non avevano indicazioni precise in merito. Come ho detto, la confusione era grande. E non esisteva controllo sui rapporti tra fornitori e acquisti.

Nella sala Regina Giovanna facciamo diventare sistematico l'utilizzo dei "planogram", le planimetrie degli scaffali che avevo introdotto a Firenze: i compratori sono costretti a motivare le scelte, a confrontarsi con i colleghi e a elaborare strategie per ogni categoria di prodotto. La merce negli scaffali viene gestita con calendari precisi, condivisi dalla rete vendite. Il risultato finale è che conosciamo, già a metà degli anni '90, la redditività di ogni singolo articolo in assortimento. Ciò ci consente, ovviamente, di capire quali settori e quali fornitori ci fanno guadagnare, permettendoci di fare scelte più ragionate. Nel 1995 organizziamo una nuova presentazione a tutta la dirigenza, che fa da contraltare a quella effettuata poco dopo il mio ritorno da Chicago. Questa volta abbiamo i numeri per dimostrare quanto avevamo già sostenuto allora, ad esempio che sul cibo confezionato non si guadagna quasi nulla, sul "non food" molto, su salumi, latticini e formaggi moltissimo. Per la vecchia guardia le nostre constatazioni sono uno shock, perché sconvolgono le convinzioni sedimentate in decenni di attività. L'impostazione che cerchiamo di dare riflette anche un'idea più moderna del lavoro, essenziale in un'organizzazione con migliaia di addetti: dall'io si passa alla squadra. Ogni mercoledì mattina, alle sette, ci si riunisce con marketing, vendite e acquisti per discutere di assortimenti e promozioni, simulando l'esposizione della merce. C'è estrema libertà di parola, in modo che tutti possano esprimere la loro opinione. Se nascono divergenze,

intervengo io.

Il 1995 è anche l'anno in cui vedo pubblicata la prima classifica europea delle vendite al metro quadro: Esselunga è decisamente prima.

Un grande classico di nostro padre sono le visite di controllo a sorpresa nei supermercati, il mercoledì mattina alle sette. La destinazione dell'ispezione dell'indomani trapela solo la sera prima, creando grande agitazione tra il personale del negozio che è costretto a lavorare fino a tardi per far trovare il punto vendita pulito e in ordine. C'è molta concitazione anche perché, a volte, la destinazione viene modificata all'alba della mattina stessa. Uno stratagemma che dura soltanto fino a quando il gruppo dei dirigenti è ristretto. Una volta che iniziamo a essere troppi, infatti, il cambiamento all'ultimo istante del negozio da controllare si rivelerà impossibile.

Anch'io prendo l'abitudine delle visite "a sorpresa". Ricordo una volta nel superstore di via dei Missaglia, a Milano. Al mio arrivo inaspettato trovo due dei responsabili che stanno giocando con un'auto radiocomandata, facendola sfrecciare nei corridoi. Lo ammetto, in effetti doveva essere divertente. Non faccio rapporto sull'episodio.

Ci sono anche altre riunioni, sempre nei punti vendita. Bernardo ha l'abitudine di quella – già citata – del mercoledì e poi del sabato, alle sette, allargate a una moltitudine di persone, senza un ordine del giorno o obiettivi specifici.

Questo rituale man mano viene modificato. Le riunioni del mercoledì vengono sostituite da quelle riguardanti i planogram, stesso giorno e stessa ora, che tengo io con il mio staff, in sala Regina Giovanna. In questo modo riusciamo ad affrontare argomenti concreti, senza improvvisazioni o distrazioni inutili. A questi incontri non partecipano né nostro padre né De Gennis. Bernardo mantiene, invece, il rito della riunione del sabato mattina dove, però, per fortuna, parteciperanno sempre solo pochi fedelissimi.

Seguendo la regola del lavoro di squadra, scelgo anche di vederci con tutta la direzione operativa: in negozio si esaminano settimanalmente i problemi, partendo dalla frutta e verdura e attraversando ogni reparto, parlando con i responsabili.

Istituisco anche delle visite con l'ufficio acquisti e i buyer: il sabato mattina, dopo la riunione con Bernardo, ci vediamo in sede per organizzare il lavoro operativo e il pomeriggio torniamo in negozio.

La scoperta del marketing

Nel 1994 riesco a portare a casa un'altra, importantissima vittoria. Dopo infinite discussioni con nostro padre sulla necessità di costituire un ufficio marketing, finalmente riesco a convincerlo trovando ispirazione in una definizione formulata dall'INSEAD, la famosa scuola di Fontainebleau. Parafrasandola, dice così: "Il marketing è l'arte di

soddisfare i clienti facendo profitti". La decisione di mio padre viene ratificata il 13 ottobre. Mi viene affidata la direzione marketing e comunicazione. Con me lavorerà mia sorella Violetta, che viene nominata responsabile dell'ufficio comunicazione, con il compito di coordinare la promozione dei prodotti e dell'immagine aziendale. Per noi, fratello e sorella cresciuti insieme senza mamma fin dai primissimi anni di vita, dal cortile della casa di Albiate al collegio in Svizzera, si apre una delle fasi più felici, perché insieme riusciremo a ottenere risultati in grado di cambiare per sempre l'azienda di nostro padre.

Fino a quel momento, in Esselunga, quel poco di marketing lo ha fatto Bernardo, assieme a persone fidate come Ferdinando Schiavoni e Paolo De Gennis, seguendo l'impostazione degli uomini di Rockefeller. In Toscana ha lasciato mano libera a Giovanni Maggioni, che in questo campo ha più talento degli altri e gli ha forzato la mano sul superstore fiorentino di via di Novoli e sul primo centro commerciale del gruppo, a Marlia in provincia di Lucca, che in principio Bernardo non voleva.

Nella mentalità di nostro padre, d'altronde, che bisogno c'è di un ufficio marketing quando a lui basta dare qualche direttiva occasionale ai suoi uomini? Bernardo non vede tutto il lavoro operativo, non ha mai gestito le promozioni, ideato i volantini, programmato la gestione degli spazi e così via. La sua azienda era molto più semplice rispetto a quella in cui ci siamo ritrovati a operare noi, perché nel frattempo le superfici sono aumentate, gli articoli in assortimento quasi quadruplicati, i metodi mutati in profondità. Quando rientro da Chicago e inizio i miei esperimenti, lavorando a stretto contatto con Maggioni a Firenze, nostro padre non si accorge di tutto l'impegno che c'è dietro i risultati che riusciamo a ottenere. È un lavoro totalmente nuovo, che sta prendendo piede ma che ha bisogno di trovare un'applicazione più ampia, di essere strutturato. Bernardo è abituato a un'azienda molto più piccola di quella che sta diventando Esselunga, con una catena di comando diretta. L'espansione al di fuori della Lombardia e della Toscana, lo sviluppo dei superstore e l'esplosione del numero di articoli che ci ritroviamo a gestire comportano l'introduzione di una serie di funzioni e uffici che prima nemmeno esistevano, dalla logistica agli acquisti, dalle vendite allo sviluppo dei sistemi operativi. Lui spesso contesta questo ampliamento del personale, che va contro la sua abitudine di fidarsi di un numero ristretto di fedelissimi ma che diventa necessario in un gruppo che vede i dipendenti crescere a ritmi vertiginosi, man mano che apriamo nuovi punti vendita e creiamo nuove funzioni.

Così finalmente riusciamo a far nascere l'ufficio marketing, nel quale facciamo convergere l'ufficio promozioni e il settore della grafica interna – i volantini, la gestione dei contributi promozionali, le indagini di mercato, i cartelli, le etichette, le confezioni a marchio privato e così via – nonché la gestione degli spazi nei negozi, con tutta la contabilità industriale e l'acquisizione di dati dall'esterno sull'evoluzione del mercato. Quest'ultimo è un passaggio chiave per arrivare alla condivisione dei dati, che ci permetterà per la prima volta di scoprire quali sono le nostre quote di mercato nei diversi territori e nei vari prodotti. Naturalmente neppure questa è un'impresa facile, anche perché Bernardo non la vede di buon occhio. Il primo esperimento, con il colosso del

settore Nielsen, non va a buon fine e questa volta è per mia scelta. Si chiude infatti in tribunale, dove ci trascinano perché, in seguito ad alcuni errori che a nostro giudizio hanno commesso, abbiamo interrotto l'erogazione dei dati quando ancora eravamo in una fase sperimentale. È la prima volta, in vita mia, che mi tocca recarmi al Palazzo di Giustizia di Milano, assieme al collega che si occupa della vicenda, Fausto Tarditi. Nielsen rimarrà fuori da Esselunga per più di dieci anni, nella lista nera dei fornitori: se litigare è tipico dei Caprotti, qualche volta tocca anche a me. Quando verrò mandato via, tornerà a lavorare con Esselunga.

L'esperimento è però fondamentale per stimolare il secondo fornitore mondiale di dati, IRI Infoscan, a entrare nel mercato italiano. Il suggerimento ci arriva da un ex consulente della McKinsey, Tom Wilson, ed è essenziale per far uscire Esselunga dal sistema autarchico costruito da mio padre. Da lì inizia una proficua collaborazione, ultradecennale, che ci darà finalmente il polso del mercato per ogni categoria merceologica: scopriamo che su alcuni prodotti non riusciamo a esprimere tutto il potenziale che potremmo avere e proviamo a inserirli in assortimento, quando è possibile. Oltre che nelle marche mettiamo ordine anche nelle proposte che riguardano i prodotti con l'etichetta Esselunga. Ci sono mosse operative e altre più organizzative. Nelle produzioni, ad esempio, decido di chiudere la torrefazione del caffè aperta dagli americani. Il caffè presenta alti e bassi di prezzo molto forti e, per un marchio privato come il nostro, il rischio di perdere grandi somme non è accettabile. Un'altra mossa è quella di adottare i frigoriferi con i formaggi e i salumi preaffettati davanti al banco della gastronomia: una novità vista e copiata da Carrefour, che ci permette di trasferire anche ai prodotti self-service la grande qualità che ha sempre caratterizzato i prodotti Esselunga, realizzati da fornitori di primissima scelta (i salumi, ad esempio, sono gli ottimi Citterio). Anche la frutta e la verdura sfuse e i bar iniziano a veicolare l'etichetta Esselunga, rafforzando la percezione della qualità del nostro marchio.

Ci sono anche tanti cambiamenti nell'organizzazione generale: i buyer devono motivare le loro proposte valutando attentamente il mercato di riferimento, i possibili fatturati, il posizionamento di prezzo dei prodotti con il marchio Esselunga, i margini di guadagno e così via. Il tutto viene riassunto in una scheda sintetica, che ho messo a punto personalmente e serve per valutare i dati elaborati dai buyer. Tutto passa poi all'ufficio comunicazione, a lungo gestito da Violetta, che lavora con l'agenzia pubblicitaria per studiare le confezioni e preparare il materiale per il lancio dei prodotti.

Un'altra innovazione importante è l'introduzione della carta fedeltà, che verrà chiamata Fidaty. Stimolati ancora da Tom Wilson, mia sorella e Giancarlo Pelarin volano negli Stati Uniti per studiare come funziona. Do il mio assenso perché ho avuto modo, a Chicago, di assistere alla nascita delle carte della Jewel e della Dominick's, toccando con mano i vantaggi che possono dare. Quando Violetta e Pelarin rientrano prepariamo il progetto, creando una struttura ad hoc, con un call center nel quale lavorano decine di persone, perché ogni anno arrivano dai clienti circa un milione di chiamate sui punti o sulle promozioni. L'iniziativa è fantastica, con il tempo creerà un grande senso di

appartenenza nei clienti e ci permetterà di sottrarci – in parte – alla battaglia dei prezzi e degli sconti che fino ad allora rappresentava l'unico strumento di concorrenza fra le varie catene di supermercati. Resterà un'incompiuta. Bisognerebbe studiare la banca dati dei milioni di clienti che la usano per fare promozioni personalizzate, specifiche per ognuno di loro, ma Bernardo non reputa questo sviluppo prioritario. Anzi: Pelarin, che mi ha aiutato nella fondazione dell'ufficio "non food" e nell'impostazione dei superstore e che grazie all'ottimo lavoro svolto è diventato capo del settore informatico, si aggiunge alla lunga lista delle persone che escono di scena. Era lui che credeva in modo particolare nello studio del database di Fidaty e, quando sarà allontanato, nessuno avrà più il tempo né la voglia di affrontare un capitolo che infastidisce Bernardo. Personalmente, in quel momento, non me la sento di continuare una lotta che mi pare un po' quella di Don Chisciotte contro i mulini a vento. È un peccato, però: basta guardare quello che con i database oggi fa Amazon, sfruttandoli non soltanto per il marketing e le promozioni ma anche per la gestione degli ordini e dei resi.

In quegli anni, però, l'amministrazione – che viene sempre gestita da persone di fiducia di nostro padre – resiste fortemente nel trasformare la Fidaty in una carta di debito oppure di credito, come fanno tante altre aziende, perché sa perfettamente che lui odia le carte di credito. Ho il ricordo di una scena surreale a Chicago, durante un viaggio di lavoro a cui partecipiamo entrambi. Siamo all'Hilton di Michigan Avenue e alla reception lui vuole assolutamente pagare in contanti. Negli Stati Uniti, però, per transazioni di questo genere il cash non si usa più da tempo. Chi lo fa attira sospetti, si pensa subito alla malavita. Ma Bernardo non lo sa e si mette a strepitare nella hall, fra lo stupore generale.

Nella trappola del Gigante

Che anno, comunque, il 1994. È sempre in quel periodo, infatti, che compiamo un passo che potrebbe rivelarsi straordinario. Decidiamo di stringere un accordo con il gigante tedesco Rewe per creare una catena di discount che si chiamerà Penny Market, controllata con quote paritetiche del 50 per cento. Per iniziare l'avventura è necessaria una decisione del consiglio di amministrazione, che deve dare il via alla costituzione della società. Voto a favore della proposta di nostro padre, mentre il suo storico avvocato Alfonso Pellegatta è contrario. È uno dei pochi consigli delle varie società del gruppo, in tanti anni, dove ci sarà effettivamente un voto: in genere nelle riunioni non si decide mai nulla di importante, tutte le scelte avvengono al di fuori. Bernardo, peraltro, non lascia mai i verbali ai presenti, che così non hanno modo di documentare effettivamente le loro decisioni. In Penny non sono coinvolto più di tanto, perché lo sforzo che devo profondere nella parte commerciale e nel marketing di Esselunga occupa ogni mio singolo momento. Cerco però di darmi da fare e prendo lezioni di tedesco. L'avventura non finisce bene e cinque anni più tardi la joint-venture verrà sciolta, per divergenze di vedute sulla gestione commerciale tra i tedeschi e Bernardo, che ne esce comunque con una cospicua plusvalenza.

Nello stesso periodo vale la pena ricordare anche il suo tentativo di scalata a Il Gigante, una catena fondata nel 1972 da un imprenditore di nome Giancarlo Panizza che, oggi, conta 60 punti vendita fra supermercati e ipermercati, con cinquemila addetti. Bernardo prova a comprarsela. Si muove a fari spenti: nessuno ne sa nulla, neppure noi figli. Fa tutto da solo, aiutato unicamente da Carlo Alberto Corte Rappis, il nostro direttore amministrativo e finanziario. Puntando su eventuali divisioni interne alla famiglia Panizza, compie il blitz rilevando per un'ottantina di milioni di euro il 25 per cento del capitale del Gigante da alcuni azionisti che vogliono uscire. Lui è convinto di poter arrivare al 51 per cento ma si sbaglia. Panizza viene informato dei movimenti in atto e riesce a blindare il 60 per cento dei diritti di voto della società, attraverso un patto di sindacato che impegna gli azionisti a non cedere a terzi i loro titoli. Esselunga si trova così con il classico pugno di mosche. Bernardo, per anni, cercherà di avere voce in capitolo nella società in cui è in minoranza, senza mai ottenere assolutamente nulla. Non un posto in consiglio di amministrazione, non un euro di dividendo. Quando incontro Giancarlo Panizza, qualche anno più tardi, il rivale di nostro padre si comporta in modo molto cordiale. Ma si vede da lontano che se la ride sotto i baffi per aver beffato il grande Bernardo Caprotti.

Per me, però, il colpo a vuoto è una lezione di vita, da cui trarrò grande insegnamento dopo la morte di nostro padre, che nel testamento lascerà me e mia sorella Violetta negli scomodi abiti degli azionisti di minoranza dell'azienda, il cui controllo verrà assegnato invece a Giuliana e Marina. Memore della totale sconfitta di Bernardo con Panizza, deciderò immediatamente di cercare una soluzione con loro due: chi è in minoranza in una società non quotata, in Italia non ha praticamente nessun diritto. Il fatto, poi, che le azioniste di maggioranza di Esselunga si ritroveranno a essere la seconda moglie di nostro padre e nostra sorella, purtroppo, in una famiglia come la nostra non sarà una condizione sufficiente per assicurare una convivenza equa e serena.

Lacrime al Savini

Qui sono costretto ad anticipare un argomento che, in apparenza, c'entra poco con la vita aziendale di quei primi anni '90, quando con Violetta stiamo ritagliandoci il nostro spazio e Bernardo, nonostante le rimostranze e le piccole follie, capisce che per il bene della società deve lasciarci fare. Fino a quel momento Giuliana si è tenuta molto defilata rispetto a Esselunga. Nella primavera del 1994, quando Violetta e io iniziamo ad assumere responsabilità crescenti in azienda e nostro padre mostra di volerci dare più spazio, qualcosa però cambia e lei dà segnali che intende metterci piede. Bernardo, come fa sempre in queste situazioni così delicate, reagisce in modo ambiguo. Da un lato assicura a me e Violetta che sua moglie è "una persona straordinariamente disinteressata", per usare le sue parole. Dall'altro inizia a muovere le sue pedine, con ogni evidenza per dare una risposta alle pressioni che subisce a casa. Un giorno ci annuncia, separatamente a Violetta e a me, che per "ragioni fiscali" intende sciogliere la società in accomandita dov'è custodito il controllo dell'Esselunga e dove noi figli abbiamo una percentuale

risibile.

Anche quando condivideva il controllo dell'Esselunga con i fratelli Guido e Claudio, papà ha sempre fatto uso di fiduciarie che ne schermassero la proprietà. L'accomandita, alla luce di come si comporterà con noi, rispondeva evidentemente al suo desiderio di poter disporre delle azioni possedute dagli altri soci senza lasciare loro la libertà di movimento e di controllo che avrebbero avuto in una normale società per azioni. La decisione di modificare gli assetti ci viene dunque spiegata con il cambiamento del trattamento fiscale di questo genere di società e con il rischio che, in caso di morte di Bernardo, per entrare in possesso della nostra eredità saremmo costretti a sborsare una valanga di tasse.

Quando ci annuncia questo piano, però, nostro padre fa anche un passo in più. Ci prospetta una situazione in cui Violetta e io saremmo proprietari al 49 per cento di Esselunga, mentre a Giuliana e Marina sarebbe riservato l'altro 49 per cento. Lui si terrebbe in mano il restante 2 per cento e deciderebbe poi in seguito a chi darlo. Con mia sorella consultiamo un commercialista per capire se Bernardo ci ha detto la verità sulle "ragioni fiscali" delle sue scelte ma lui, dopo essersi messo in contatto con nostro padre e aver formulato un parere non conclusivo, si dilegua. Non solo non ci suggerisce che strada seguire: non ci manda nemmeno la parcella. Come avrò modo di realizzare nel tempo dal comportamento di numerosi altri professionisti, non è facile fronteggiare Bernardo Caprotti.

Personalmente, però, non sono per nulla convinto della soluzione ideata da nostro padre. In azienda ci sto mettendo l'anima ma quella che viene delineata è una situazione di totale incertezza e mancanza di chiarezza sulle prospettive future. Come ho già detto, ero sempre stato a favore di una modernizzazione della struttura di controllo di Esselunga e tornando dagli Stati Uniti avevo suggerito di muoverci verso il modello dell'americana Publix, dove ai dipendenti veniva offerta la possibilità di diventare soci, costringendo gli amministratori e la proprietà a una trasparenza totale sul proprio operato. Quella che propone nostro padre è invece una situazione che va esattamente nella direzione opposta: nessuno di noi potrebbe sindacare la sua scelta di regalare quel 2 per cento a chiunque. Il suo modo ambiguo di porsi, peraltro, non ci tranquillizza. E così gli dico che, se confermerà le sue scelte, smetterò di lavorare in azienda. A quell'epoca sono ancora giovane ed entusiasta, l'idea di costruirmi un'altra carriera non mi disturba per nulla.

Si crea così una situazione di stallo che si protrae a lungo. Come fa spesso quando le cose non vanno nella direzione che vuole, Bernardo reagisce malissimo. Innanzitutto si descrive come un uomo in bilico fra la vita e la morte, che intende sistemare le cose per tempo, considerando che potrebbe mancare da un giorno all'altro a causa di un male che ci presenta come incurabile. Rileggendo le sue carte molti anni più tardi e con l'esperienza del poi, non ho potuto fare a meno di notare che questo era un tema ricorrente, quando cercava di imporre decisioni che noi non condividevamo. Poi inizia ad attaccarmi sul piano lavorativo, trattandomi come un incapace. In quei mesi gli dico infatti che mi sento

pronto per farmi carico della direzione commerciale, dopo che lui ha cacciato l'ennesimo responsabile. Proprio in quel periodo al vertice di un ufficio così importante Bernardo prima sceglie e poi manda via repentinamente tutta una serie di persone assunte dall'esterno. Saranno tre in due anni. Uno di loro, un ex di Unilever e Autogrill, ha avuto l'incarico di studiare un marchio di proprietà per i prodotti a basso costo. Ha proposto Keprezzo, per riprendere la serie di articoli "made in Esselunga" che avevamo all'epoca, dal caffè Kegusto alle spugnette per i piatti Kekasa. Mio padre lo caccia senza nemmeno spiegargli il motivo e deciderà poi di sua iniziativa di introdurre il marchio Fidel.

Alla mia richiesta di diventare direttore commerciale Bernardo, nonostante quello che mi aveva detto nella cucina di via del Lauro tempo prima, fa muro. Sceglie un altro candidato, mi dice che i miei studi in storia sono inadatti e che vuole una persona con una laurea in marketing. Mi consiglia di farmi prestare "quei tre o quattro libri di base" per non apparire del tutto inadeguato. Finirà che tre mesi più tardi mi nominerà, per l'appunto, direttore commerciale: il manager che ha scelto, definito come "una persona molto stabile e di specchiata fama", con la quale "non rischiamo nulla", durerà lo spazio di poche settimane.

Mentre Bernardo ripensa gli assetti ereditari, anche Giuliana si muove. Mi invita a pranzo al Savini, in galleria Vittorio Emanuele, uno dei ristoranti di Milano più in voga a quei tempi. A un certo punto inizia a piangere e mi confida di "sentirsi esclusa" dalla famiglia. Seguiranno altri mugugni, prese di posizione e tensioni. Nel 1996 nostro padre decide però di intestare in modo fiduciario le azioni a noi tre figli: il 32 per cento a ognuna delle mie sorelle e il 36 per cento a me. Accolgo la notizia come un riconoscimento di quanto sto facendo ma devo confessare che la sorpresa è enorme: visti i nostri rapporti sempre così difficili, trovo la scelta come minimo strana. A dispetto del mio piccolo vantaggio, è comunque una situazione molto più equilibrata rispetto a quella proposta nel 1994: nessuno dei tre figli può avere una supremazia sugli altri due e ogni decisione cruciale sulla direzione in cui andare deve essere condivisa da almeno due di noi. Non si può nemmeno dire che sia una suddivisione ingiusta nei confronti di Giuliana e di Marina. La nostra sorella più giovane all'epoca ha soltanto 18 anni e deve ancora iscriversi all'università. Anche se non ci hanno quasi mai consentito di costruire un rapporto fra noi, Violetta e io non avremmo nulla in contrario se lei in futuro scegliesse di entrare in Esselunga e saremmo ben felici se questo portasse a una nuova unità e collaborazione fra noi tre. Sarà lei, quando terminerà gli studi, a decidere di dedicarsi al marito e ai figli e di non lavorare, fino a quando nel 2016 nostro padre scomparirà e lei, nuova proprietaria dell'Esselunga, ne assumerà la vicepresidenza.

Anche Giuliana ottiene da Bernardo il suo. A noi non viene detto nulla ma, in quegli anni, inizia una serie di operazioni finanziarie e immobiliari che portano a concentrare in una società chiamata Dom 2000, di proprietà di Giuliana, una buona fetta del patrimonio immobiliare dell'Esselunga. La società viene costituita il 20 maggio del 1998 e inizia ad assorbire una serie di altre imprese, tutte immobiliari. Il primo bilancio depositato – molto scarno, perché in quel momento la Dom 2000 è poco più di una

scatola priva di qualsiasi attività operativa – mostra solo una piccola traccia della sua rilevante ricchezza: la Dom 2000 ha disponibilità liquide per oltre 253 miliardi di lire, equivalenti a circa 130 milioni di euro. Nel documento la cifra viene definita frutto di "liberalità fra soci": sono i soldi che gli azionisti – o probabilmente nostro padre, a favore di Giuliana – hanno deciso di metterci dentro. Con il tempo nella Dom verrà fatta confluire la proprietà di diversi edifici che ospitano i supermercati Esselunga, per un valore che nel 2015, prima della scomparsa di Bernardo, arriverà a 190 milioni di euro. Gli affitti che i supermercati pagano ogni anno varranno a quel punto 15,6 milioni di euro e vanno tutti a Giuliana, che della Dom 2000 è la proprietaria. Come ho detto, di questa donazione nostro padre non ci rivela mai nulla, nemmeno negli anni in cui sia io che Violetta lavoriamo tutti i giorni in Esselunga. Sarà mia sorella a scoprire l'esistenza della Dom, molti anni più tardi.

Anche nel 1996, quando nostro padre decide di dividere la proprietà dell'Esselunga fra noi tre figli, non c'è in effetti nulla che avvenga in modo cristallino. Bernardo ci spiega, per sommi capi, operazioni molto complicate e ci sottopone infiniti documenti dei quali non ci lascia però copia. Non riceviamo quindi un esemplare del mandato di gestione delle partecipazioni firmato con la società fiduciaria che custodisce le azioni. Ci vengono fatte firmare deleghe apparentemente solo formali, per facilitare il lavoro di segreteria della fiduciaria. Peccato che successivamente queste istruzioni diverranno invece sostanziali.

Mio padre mi riferisce anche che Giuliana mi ha voluto molto bene quando ero bambino ma che "d'ora in poi non più": la frase mi resta scolpita nella memoria. In quei mesi commetto anche un errore che peserà moltissimo sui nostri rapporti. Torno a vivere con mia moglie e i bambini piccoli in via del Lauro, per la prima volta da quando ho 15 anni. Ancora una volta, la situazione si fa pesante. Ogni giorno ce n'è una: nel cortile la mia auto è parcheggiata una volta "troppo avanti", un'altra "troppo indietro", un'altra ancora "perde olio e sporca per terra". Ripenso agli appassionati di lirica che anni prima, uscendo dalla Scala, si ritrovavano con le gomme tagliate da nostro padre e mi viene da sorridere. Però è difficile. Bernardo e Giuliana non perdono occasione per far capire a mia moglie Laura di non gradirla. Mio padre può presentarsi nel nostro appartamento a tutte le ore del giorno, senza preavviso e alcun riguardo, ma il contrario non è configurabile. Una volta ci capita di restare senza zucchero e ne chiediamo una tazza: scoppia il finimondo. Bernardo e Giuliana arrivano a regalare a Laura, una persona estremamente educata e perbene, il manuale di bon ton della Debrett's. Ripeto: tornare nel palazzo di famiglia in via del Lauro è stata una sciocchezza.

"Da GS vieni anche tu"

Proprio mentre a casa stanno venendo al pettine i nodi irrisolti delle due famiglie di nostro padre, arriva il momento in cui il lavoro mio e di Violetta permette all'azienda la svolta epocale del marketing. In quei mesi Bernardo sta cincischiando con delle banali

pubblicità sui prezzi dei prodotti, come ad esempio "Lo sfidaprezzi", con un jingle che passa anche alla radio. Questo tipo di pubblicità sembra piacere solo a un pubblico di persone anziane, infatti nostra nonna Luisa lo adora. Mi fa vedere anche dei possibili spot per la televisione, davvero improponibili: il jingle, cantato da belle ragazze, suona così: "Esselunga prezzi corti, corti. Corti, corti, tutti i dì". Forse vuole tornare alle origini di Esselunga, alle pubblicità televisive con protagonista Sabina Ciuffini. Oppure, più probabilmente, si fa condizionare dalla pubblicità di un nostro diretto concorrente come GS, che lui detesta da sempre, perché era stato fondato dal fratello Guido e dal nemico Marco Brunelli. Lo slogan è molto orecchiabile: "Da GS vieni anche tu, costa meno compri di più".

È quella la sua strategia. Poi arriva il colpo d'ala di Violetta, che scompagina tutto. È lei che inizia a parlare di qualità e in particolare della necessità di comunicare la qualità che già caratterizza i nostri prodotti. Bernardo, come industriale, si è sempre mosso nella scia degli americani e ha sempre voluto offrire ai clienti ottimi prodotti. A casa già da bambini, l'ho ricordato, ci sottoponeva i test del cibo che pensava di produrre per Esselunga, con i prodotti regionali, la carne, i gelati e così via. Le prove si prolungavano nel tempo e noi non ne potevamo più: "Papà ti prego, pietà, cambiamo cibo…". Lui la qualità ce l'ha dentro di sé ma non comprende che è arrivato il momento di comunicarla e di "venderla" ai clienti. E infatti anche questa sarà una lotta.

Violetta affida la campagna all'agenzia Armando Testa e io mi prendo l'incarico di portare nostro padre alla riunione decisiva, al secondo piano della vecchia palazzina di Limito. Lui dice di non avere tempo, cerca di rifugiarsi nel guscio dove nessun altro può mettere il naso, l'ufficio di Arnaldo Zappa, all'epoca responsabile dello sviluppo, l'unico che può permettersi di far fare anticamera a Bernardo. Alla fine riesco a prenderlo sotto braccio. Praticamente lo trascino alla riunione. La pubblicità gli piace, perché le *affiches* – i manifesti – sono in linea con lo stile del compianto Armando Testa, con cui aveva iniziato a lavorare negli anni '70. Passiamo così da "Esselunga prezzi corti" a "Da noi la qualità è qualcosa di speciale", con la frutta e la verdura che volano.

Per anni saremo subissati da suggerimenti di migliaia di clienti che ci propongono nuovi soggetti per i manifesti e vorrebbero partecipare alla vita della loro insegna. Che si può dire? Nostro padre dovrebbe essere contento? Al contrario, lui frena sulla visibilità di questa prima campagna. Violetta se ne accorge e mi dice: "Potremmo essere ovunque, tutte le testate giornalistiche ci chiedono di parlarne ma lui non vuole". Il motivo è che l'idea non è roba sua, ma dei figli, che acquisirebbero una visibilità che all'esterno non hanno e non dovranno avere mai. Alcuni soggetti ci vengono richiesti e verranno esposti al Louvre, nella sezione dedicata al *Musée des affiches*, ma non bisogna farlo sapere, per carità. Sarà così anche con la campagna "Famosi per la qualità", che stimolerò personalmente dopo che Violetta avrà lasciato l'azienda e con cui i pubblicitari dell'Armando Testa si supereranno: le immagini di "John Lemon", "Porro Seduto" e "Aglio e Olio" rimarranno nella storia della comunicazione. Siamo al top ma non bisogna farlo sapere, nel modo più assoluto. Perché, come dice Violetta, con noi Bernardo vede

sempre e soltanto quel che non funziona: se il 99 per cento di quanto fatto va bene, lui osserva solo quell'uno per cento che non gli piace.

Pierangelini e i ravioli di Bernardo

Conobbi la cucina di Fulvio Pierangelini a Castagneto Carducci, al matrimonio di due amici, Luciano e Matilde Maranzana, nei primi anni '90. Ricordo perfettamente che per l'occasione aveva preparato il suo famosissimo piccione. Pazzesco. Poi, andando al mare vicino a San Vincenzo per una decina di anni, ebbi il modo di frequentare quello che considero tutt'ora il più grande chef italiano, una leggenda. E questo nonostante fin da bambino – nel training che nostro padre ci impone – mi sia capitato di mangiare in molti straordinari ristoranti, Maxim's, Laperouse, La Tour d'Argent e così via. Il mio entusiasmo ovviamente non era isolato, perché legioni di critici, chef e appassionati si recavano al Gambero Rosso per farsi contagiare dalle sue intuizioni.

Comincio così a pensare a una collaborazione con Esselunga e gli faccio la proposta. Pierangelini scrive alcune ricette per la nostra rivista, che si chiama "Fragola News" ed è seguita da Violetta, e fra le altre regala ai nostri clienti anche quella della sua celebre passatina di ceci con gamberi. In quegli anni i grandi chef non invadevano la vita quotidiana come fanno oggi attraverso la televisione e i prodotti marchiati con il loro nome, che arrivano ormai ovunque. Si era ancora agli albori di un fenomeno che, con la moltiplicazione dei canali tematici e con i reality show, si sarebbe affermato soltanto anni più tardi. Ovviamente né io né Pierangelini vogliamo fermarci alle ricette e così alla fine del 1997 organizzo una cena a casa mia, in via del Lauro, per fargli incontrare Bernardo e Violetta. C'è anche mio nonno materno Guido Venosta. Pierangelini si presenta con tutto il suo staff, con grande dispendio di tempo e di energie e con la sua consueta generosità, irrorando la cena con del meraviglioso Sassicaia. Ci presenta una serie di ravioli alle verdure che potrebbe realizzare per Esselunga, che non li ha in assortimento. Dire che la serata è un fiasco è poco: Bernardo non lo considera minimamente, si mostra gelido, non fa mai un complimento. Provo un grande imbarazzo per il suo comportamento e per il grande chef, la cui arte mio padre finge di non comprendere.

Finisce come con i tortellini di pollo, suggeriti anni prima da un fornitore ai mercati generali. Poco tempo dopo la cena con Pierangelini i ravioli alle verdure si presentano sugli scaffali dell'Esselunga con diversi assortimenti, senza che – ovviamente – io ne venga avvertito. La morale, a dieci anni di distanza da quando avevo intuito per la prima volta l'estrema gelosia di Bernardo, è che non devo avventurarmi in territori che nostro padre considera di suo esclusivo dominio. L'idea dei ravioli di verdure l'ha presa dal grande cuoco ma non è disposto a riconoscerlo. E il fatto che io sia direttore commerciale ormai da diversi mesi – la nomina è arrivata il 12 dicembre 1996 – significa poco: ci sono aspetti del lavoro in cui non devo mettere naso. Le produzioni di pasta fresca sono una sua esclusiva, così come lo sviluppo della rete dei supermercati, l'urbanistica, le costruzioni. I limiti però non sono mai chiari o ben definiti, così come le responsabilità: non c'è un

comitato esecutivo e spesso lavoriamo in parallelo. I suoi fedelissimi e i dirigenti, in Esselunga, sanno benissimo che Bernardo è completamente disinteressato a tutta una serie di prodotti, che vengono lanciati senza che nemmeno lui lo sappia. Se il pane, la pasta, la carne, la frutta e la verdura gli piacciono e dunque se ne occupa, tutto il resto non entra nemmeno nel suo radar. Un esempio di queste ambiguità è il lancio di Esselunga Bio, nel 1999: svariati prodotti biologici, tra cui i gelati fatti nei nostri stabilimenti, vengono decisi e messi sul mercato senza che Bernardo venga avvertito. Perché lui è così, insegue le sue fissazioni ed è interessato solo a quello che gli piace. Il resto non lo considera.

Dopo quella serata tremenda a casa mia, ci limiteremo ad andare al ristorante di Pierangelini quando in estate saremo in Toscana. Purtroppo però il rapporto, ovviamente, si raffredda. Lui si comporta come un signore e non ne parla mai più, mentre io sono in grande difficoltà e soprattutto dispiaciuto, sia per quel che è successo, sia per quanto avrebbe potuto significare per Esselunga la sua collaborazione. E poi Aimo Moroni, lo chef di Aimo e Nadia, scrive le ricette della rivista dell'Esselunga. Toscano di nascita ma milanese di adozione, Aimo è considerato da nostro padre più vicino al suo sentire.

Davide contro Golia

La costruzione del nuovo modello di azienda avviene anche attraverso alcune memorabili battaglie. Già nel 1995, con il supporto di Unicoop Firenze, avevo denunciato – tramite Federdistribuzione – all'Antitrust il cartello degli editori italiani, che volevano imporre il prezzo ai libri venduti nei supermercati. In un giorno di fine luglio, prima delle vacanze, era venuta da me l'incaricata della società distributrice dei libri, che faceva capo a quattro tra i maggiori editori dell'epoca. Mi aveva detto: "Togliamo dai libri che vi diamo un 10 per cento di sconto al pubblico". Era la metà dello sconto – il 20 per cento – che praticavamo. La mia risposta era stata immediata: "Allora vi denuncio". E così avevo fatto, grazie all'aiuto di Sonia Augenti, la responsabile dell'ufficio legale di Federdistribuzione. Con Giuliano Amato presidente, l'autorità ci aveva dato ragione e la controparte, capitanata da Vittorio Dotti, avvocato tra gli altri di Silvio Berlusconi, era stata costretta a comporre la controversia per evitare multe salate. Tra l'altro la vicenda aveva avuto come conseguenza la nascita di una società distributrice alternativa, mettendo fine a quello che era, di fatto, un monopolio.

Alla fine degli anni '90 è invece la volta della Coca-Cola, che viene denunciata dalla PepsiCo per abuso di posizione dominante. Più o meno contemporaneamente, la dirigenza di Coca-Cola si presenta da noi con delle condizioni commerciali assolutamente inaccettabili. Su suggerimento di un amico, l'avvocato Filippo Donati, contattiamo Aldo Frignani, specialista di Antitrust. In una riunione, a Torino, chiedo a Frignani: "Quante sono le possibilità di vincere?". Mi risponde: "Il 50 per cento". Decido di andare avanti. Una bella scommessa, che ci consente di finire sulla prima pagina del

"Wall Street Journal". Mio padre sembra contento, gli piace questa lotta da Davide contro Golia e in quella fase trova varie occasioni per mostrarmi l'apprezzamento che nutre per il lavoro sto facendo.

Per capire il motivo dello scontro con Coca-Cola bisogna partire da una questione di grande importanza. I supermercati hanno due tipi di guadagni. C'è quello che viene chiamato "primo margine": se vendo 1000 euro di Coca-Cola e per comprarla spendo 800 euro, il mio primo margine è di 200 euro. A questo vanno però sommati i contributi che i produttori ti riconoscono se raggiungi gli obiettivi prefissati. Se ti danno 100 euro, il tuo margine diventa di 300 euro (e viene chiamato "secondo margine" o "margine lordo rettificato"). Questi numeri non sono buttati lì a caso: sono più o meno i livelli che Esselunga raggiungerà all'inizio degli anni 2000, quando le politiche che sarò riuscito a imporre a mio padre sui contributi dei produttori daranno i loro frutti. Se non vengono ben gestiti, però, i contributi promozionali dei fornitori possono diventare un'arma a doppio taglio. Se il supermercato, per raggiungere gli obiettivi che li fanno scattare, è costretto a vendere la merce sottocosto, vede i propri profitti assottigliarsi sempre più. E le grandi marche possono chiedere contropartite, a fronte dei soldi che ti girano a fine anno: spazi promozionali, operazioni di marketing, inserimento sullo scaffale di prodotti nuovi, che non sai se piaceranno al pubblico. I supermercati, se non riescono a negoziare al meglio i contratti e poi a gestire con efficacia gli assortimenti, diventano condizionabili.

Fatta questa premessa, i fatti sono i seguenti. A giugno 1998 l'Autorità Antitrust italiana, su denuncia della PepsiCo, apre un'istruttoria contro la Coca-Cola per abuso di posizione dominante. L'autunno seguente i manager del colosso di Atlanta si presentano da me e dal nostro responsabile degli acquisti della drogheria con proposte che mirano a occupare gli spazi dei concorrenti diretti: ci daranno, ad esempio, i contributi se aumentiamo lo spazio sugli scaffali destinato alla Fanta – un marchio di loro proprietà – del 25 per cento. Questo significherebbe, per noi, penalizzare l'aranciata San Pellegrino. Questa stessa logica viene proposta anche per le cole, dove la Coca mira a estromettere la Pepsi. Ci viene anche chiesto di piazzare le loro vetrine-frigorifero un po' ovunque e fanno addirittura il tentativo di controllare loro stessi il riordino e la logistica dei loro prodotti. Va sottolineato che parte di queste richieste viene messa per iscritto nero su bianco: una rarità, perché in genere i fornitori con una quota di mercato così rilevante – nell'ordine dell'80 per cento – sono più discreti e tendono a scrivere il meno possibile. A quell'epoca, ad esempio, un colosso come Gillette comunica con noi solo oralmente. Dopo l'incontro con i legali, che valutano in una su due le probabilità di vincere, decido di rivolgermi all'Antitrust al fianco della Pepsi e alla fine del novembre 1998 denunciamo Coca-Cola. Eliminiamo metà dell'assortimento dei suoi prodotti, rinunciamo ai contributi e cominciamo a comprare la Coca sul mercato parallelo, prevalentemente in Spagna, dove costa meno. Questo ci permette di recuperare parte della marginalità e dei contributi persi.

La difesa di Coca-Cola ruota sull'assunto che il mercato rilevante non è quello delle cole ma delle bevande in generale, acqua minerale compresa. A nostro favore gioca però

anche il fatto che l'anno successivo, il 1999, è un momento orribile per loro, che si ritrovano costretti a ritirare due milioni di bottiglie in Belgio, dove 31 liceali sono risultati intossicati. L'evento viene paragonato alla crisi del pollo alla diossina e arriva sul tavolo del G8, guidato dal presidente francese Jacques Chirac e da quello americano Bill Clinton. Queste e altre traversie spingono il settimanale "The Economist" a bollare come "*arrogant*" il numero uno di Coca-Cola, Doug Ivester. L'azienda reagisce con una forte campagna di relazioni pubbliche e parecchi giornalisti italiani vengono invitati in visita negli Stati Uniti, con famiglia al seguito. Alcuni lo dichiarano anche pubblicamente. Un importante giornale economico americano che mi aveva contattato al momento della denuncia per avere un'intervista sparisce, anche perché Bernardo – a cui ho chiesto l'autorizzazione di parlare – cincischia e perde l'attimo. Probabilmente gli dà fastidio che il figlio abbia così tanta visibilità. Nel frattempo sui giornali compaiono vistose campagne pubblicitarie a favore dei prodotti del colosso di Atlanta. L'Antitrust italiana questa volta è presieduta da Giuseppe Tesauro. Nell'udienza finale mi presento di fronte alla Commissione, in un nugolo di manager e avvocati. Come controparte, schierato contro di noi, c'è un ex dirigente Esselunga, passato in Coca-Cola da poco tempo. Conoscendo il mio carattere fumantino, fa di tutto per provocare una mia reazione, sperando forse che mi comporti in maniera scomposta. Per fortuna riesco a restare calmo. Alla fine l'Antitrust ci dà ragione e l'azienda americana viene condannata a pagare una multa di 30,6 miliardi di lire, pari a circa 15 milioni di euro. Il presidente e il direttore commerciale della filiale italiana vengono sostituiti. Coca-Cola fa ricorso prima al Tar, poi al Consiglio di Stato, ma viene nuovamente sconfitta. Nel frattempo, ad Atlanta, Ivester viene sostituito dall'australiano Douglas Neville Daft, che cerca di instillare un po' di umiltà nei suoi manager e, nell'estate del 2002, vuole conoscermi. Mi invita a vedere l'*Aida* all'Arena di Verona, in compagnia delle rispettive mogli. I rapporti vengono ristabiliti cordialmente anche se gli chiedo, garbatamente, di non mandarci più né omaggi né regali, che non possiamo accettare. Ovviamente per Coca-Cola i 30 miliardi di lire della multa sono una somma risibile ma allo stesso tempo di fronte all'opinione pubblica, e al mondo del largo consumo in generale, non rappresentano certo una medaglia da appuntarsi al petto. Per noi il successo genera maggiore rispetto: riusciamo a far passare il messaggio che con Esselunga non si scherza. Da quel momento in poi altri fornitori, prima di fare mosse che ci potrebbero danneggiare, ci contattano per capire quale potrà essere la nostra reazione.

Contro la Coop

Non si presentano tante altre occasioni di dare battaglia. Lo facciamo, con Matteo Cimenti, responsabile dell'ufficio legale di Esselunga, contro il cartello del latte per neonati, che vuole rimanere nel redditizio circuito delle farmacie e fa di tutto per non essere obbligato a vendere i prodotti nei supermercati. La legge però gioca a nostro favore, per fortuna delle tasche delle famiglie, e infatti a Nestlé e agli altri produttori arriva una multa da 4 miliardi di lire. Sempre nel 1999, dopo la "mucca pazza", che catalizzerà l'attenzione dell'Europa per un decennio, scoppia la crisi del pollo alla diossina. Noi però

siamo ben messi: ormai da anni ho lavorato per rilanciare il marchio Naturama. E il “pollo Naturama” ci permette di passare senza contraccolpi anche attraverso queste nuove difficoltà. Raccogliamo così i benefici di una scelta che, alla fine degli anni ’90, ci spinge verso il biologico e ci dà il modo di differenziare il marchio Esselunga sui prodotti, conferendogli una connotazione di qualità che i concorrenti faticano a eguagliare.

Fin da quando avevo mosso i primi passi in azienda discutevo del bio con nostro padre, nella cucina di casa, sempre in maniera sterile. In quel 1999, però, arriva il momento dove non si può più tornare indietro. Sono in auto con due dirigenti per un lungo viaggio e decidiamo di fare una linea a marchio privato “Bio”. Uscirà dopo sette mesi: un record. Ovviamente la nostra azione viene facilitata dalla necessità di fronteggiare le continue crisi alimentari ma l’idea di fondo è di puntare su tre diverse fasce di mercato: la più alta con il biologico, quella media con i consueti prodotti Esselunga e quella più bassa con il marchio del “primo prezzo”, che all’epoca si chiama Fidel e che deve rispondere alla necessità di avere prodotti “buoni per tutti”. Questi decisivi passi sono possibili grazie al lavoro che avevo compiuto dopo essere tornato da Chicago. All’epoca avevo ritrovato intatti i marchi che erano stati introdotti dagli americani trent’anni prima. C’erano i caffè Khan e Kegusto e diversi altri prodotti che utilizzavano nomi di fantasia come Briciola, Nutron, Maggiolino e Kekasa. Si trattava spesso di prodotti molto azzeccati, che facevano parte della nostra storia ma che iniziavano a mostrare l’usura del tempo, e soprattutto non ci permettevano di comunicare in modo uniforme ed efficace il fatto che Esselunga doveva essere associata alla qualità. Decidiamo così di abbandonarli per far spazio al lavoro iniziato con Violetta e con l’agenzia Armando Testa sulla comunicazione della qualità, che ha accompagnato l’affermazione dei marchi Esselunga, Esselunga Bio e Naturama, affiancati da Fidel per la fascia di prezzo più bassa.

Con il lancio del bio otteniamo anche un secondo obiettivo: il più agguerrito dei nostri concorrenti, la Coop, si vanta spesso nei convegni e con la stampa delle sue politiche di sinistra, etiche, del fatto che in futuro avranno i prodotti bio a marchio privato. Così la bruciamo sul tempo, andando sugli scaffali con il biologico quando loro ancora si limitano a parlarne. Lo scontro con il colosso delle cooperative è uno degli aspetti del lavoro fatto che più mi ha dato da pensare a proposito del rapporto con mio padre e che rende evidente la mancanza di punti d’incontro fra noi. Nel 2007 Bernardo scatenerà una sua battaglia contro la Coop con la pubblicazione del libro *Falce e carrello*, indossando le vesti dell’imprenditore liberale che combatte la connivenza tra politica e cooperative rosse. Tuttavia, quando otto anni prima del libro – e cioè nel 1999 – faccio partire la nostra prima offensiva contro la Coop, lui fa finta di nulla. Come ho detto, per me è una questione economica e insieme di marketing. Il gruppo cooperativo è stato a lungo il nostro più forte concorrente in diverse aree d’Italia ma la sua comunicazione, dal mio punto di vista, si muove talvolta su notizie fuorvianti. “La Coop sei tu, chi può darti di più” è un bellissimo slogan ma non riflette il fatto che, all’epoca, noi riusciamo spesso ad avere prezzi più bassi dei loro. Mi muovo allora su più fronti: faccio guerra alla Coop sui prezzi, soprattutto in Toscana dove sono fortissimi; con il biologico creo i presupposti

per portarle via i clienti attenti alla salute e alle tematiche ambientali, spesso con idee di sinistra; nel 2003 pubblichiamo il nostro primo bilancio sociale, raccontando le nostre iniziative per contenere il livello dei prezzi, rispettare i disciplinari dei prodotti e documentare ogni fase del processo produttivo, allargare la gamma dei cibi e delle bevande per rispettare le esigenze delle minoranze etniche e religiose, favorire le attività economiche e l'occupazione sul territorio privilegiando i fornitori di piccole e medie dimensioni e altro ancora. È un bello smacco, perché a livello nazionale a quell'epoca Coop ancora non lo fa.

Un altro obiettivo della nostra offensiva sono le agevolazioni fiscali. Su suggerimento dell'avvocato Filippo Donati iniziamo a pensare a un dossier che dimostri come, sia dal punto di vista dei soci che da quello sociale, le cooperative siano imprese come le altre. Ne consegue che le condizioni di favore di cui beneficiano sono aiuti di Stato. Creiamo un gruppo di lavoro interno e, con il supporto di Donati e in seguito di Aldo Frignani, che ci aveva già seguito nella vicenda Coca-Cola, raccogliamo tutta la documentazione necessaria per sostenere la nostra convinzione. Il dossier verrà portato poi a Bruxelles da Federdistribuzione e cambierà, almeno in parte, la tassazione delle cooperative. In loro difesa si muove persino Massimo D'Alema ma la nostra vittoria, di cui non potrò cogliere i frutti, è importantissima.

Tuttavia nostro padre tutto questo lavoro non lo vede o fa finta di non vederlo. In alcuni casi addirittura contrasta le nostre mosse, come quando mi schernisce chiamandomi "assistente sociale". È una contrarietà priva di senso perché, all'inizio degli anni 2000, Coop si muove in maniera molto aggressiva e ci porta via la clientela nel mercato toscano, per noi il secondo in ordine d'importanza. Tra la fine di dicembre del 1999 e l'agosto del 2001 la nostra quota di mercato nella regione scende dal 20,9 per cento al 19,3 per cento. Non è un problema di formula commerciale, perché in Lombardia invece cresciamo, in modo netto, passando dal 20,4 al 21,2 per cento. Il fatto è che in quel periodo, mentre noi siamo distratti da alcuni mega progetti immobiliari a Milano con l'immobiliarista Luigi Zunino che ci provocheranno non pochi guai, Coop in Toscana aumenta le proprie superfici di vendita di 20.100 metri quadri complessivi, Conad di 4100 metri quadri.

Le politiche sociali, con la stesura dell'apposito bilancio e con i prodotti che si rifanno al mondo equo e solidale, le promuovo dunque non soltanto perché ci credo fermamente. Lo faccio anche perché ci convengono in chiave di marketing, perché ci permettono di misurarci con i fatti su un terreno che le Coop sentono come loro. Bernardo non vuole vedere e ascoltare. Oppure, quando diciamo che l'unico vero vantaggio delle coop è di tipo finanziario, perché con il prestito sociale in sostanza fanno da banca ai soci, scrive a tutti per asserire che Esselunga non venderà mai prodotti finanziari ai clienti. Del dossier inviato alla Commissione Europea si interesserà, andando anche a Bruxelles, soltanto quando mi avrà esautorato.

In ogni caso il bio si rivela uno strumento potentissimo in un momento molto

difficile per la grande distribuzione. Creiamo addirittura due nuove marche, ancora più connotate su quei valori che la Coop considera suoi feudi: "Per chi ama la natura", una Ecolabel certificata dall'Unione Europea, e "Equo Solidali Bio Esselunga", che facciamo con Altromercato. Sono innovazioni importantissime nel mondo del largo consumo.

I prodotti Ecolabel, a Bruxelles, si scontrano con la lobby dei detersivi tradizionali. Sono costretto a chiamare quelli della Henkel – che fanno lobbying contro di noi a Bruxelles – per far capire loro che continuare a cercare di bloccarne l'uscita "non è cosa". Su questi temi sociali sono perfettamente cosciente di muovermi sul filo del rasoio con Bernardo, per motivi ideologici. Tutto quello che è ecologico lo infastidisce e io cerco di evitare le sue critiche: la gamma dei prodotti equo e solidali bio l'avevo costruita e lanciata quando lui era distratto da altre vicende. Ma una mattina di luglio del 2001, durante i terribili fatti del G8 di Genova, arrivo in ufficio e vengo accolto dagli sguardi preoccupati dei colleghi. Sui giornali è uscita una foto di Giorgio Dal Fiume, presidente di Altromercato, che è uno degli esponenti più in vista della Rete Lilliput, un gruppo di organizzazioni non governative che ha tra i promotori anche il WWF, associazioni cattoliche e Onlus votate a combattere la fame nel mondo. Nella foto si vede Dal Fiume durante i disordini. Per fortuna Bernardo non se ne accorge, perché avrebbe potuto cogliere l'occasione per rinfacciarmi l'uscita di una linea di prodotti da lui non gradita e il fatto che Esselunga potesse venire accomunata al movimento di sinistra "No Global", in un G8 sanguinoso e ad alta connotazione politica.

In quel periodo, peraltro, vengono lanciati sul mercato europeo i primi prodotti OGM e così, con altre aziende, chiediamo un'etichettatura chiara, che informi correttamente i consumatori. È all'epoca un punto molto sentito, dall'opinione pubblica e nei rapporti con i fornitori. Il colosso alimentare Nestlé, ad esempio, durante un convegno a Stoccolma attacca la grande distribuzione europea perché abbiamo fondato un consorzio proprio per approvvigionarci di prodotti non-OGM. Con il presidente del colosso alimentare svizzero, Peter Brabeck-Letmathe, avrò in merito un chiarimento abbastanza acceso nel reparto frutta e verdura del superstore di Corsico, durante una sua visita in Italia. Oltre agli OGM, che sono un chiodo fisso della nostra clientela, già da tempo sono scoppiate diverse crisi alimentari – la "mucca pazza", il pollo alla diossina e altre – ed è in questo contesto di grande agitazione da parte dei clienti, che esigono di essere informati e rassicurati, che nasce il nostro ufficio stampa. Fino a quel momento Bernardo non lo aveva mai voluto e faceva mostra di non capirne la necessità. Oppure non gradiva che io potessi rappresentare in prima persona l'azienda e apparire come uno che prendeva decisioni nella "sua" Esselunga. Piano piano, però, riesco a fargli digerire la novità. Per arrivare a quella svolta, tuttavia, era stato necessario faticare più del lecito, come mostrano gli ostacoli che avevo dovuto abbattere per vincere le sue resistenze.

La solitudine del genio

Un esempio concreto è quanto è accaduto qualche anno prima, nell'autunno del

1997. In quel periodo sul lavoro le cose fra noi stanno marciando benissimo. Lui ha appena ricevuto un avviso di garanzia in un'indagine giudiziaria sul riassetto azionario dell'Esselunga. La questione non ci verrà mai spiegata e, per quanto ci è dato sapere, non avrà nessun seguito giudiziario. Bernardo si limita a raccontarci di passare serate intere a definire la linea difensiva con gli avvocati e di essere stanco dell'Italia, di un sistema politico che gli sembra "dominato dall'ignoranza e dall'invidia". Allo stesso tempo, però, si mostra soddisfatto della direzione che sto dando all'azienda. Mi riferisce i complimenti che dirigenti come Giovanni Maggioni e Paolo De Gennis gli hanno fatto dopo una riunione che ho tenuto con la direzione, "tutti fatti e niente fumo". Dice di esserne stato contento.

Passano tre giorni e il "Corriere della Sera" mi chiama per chiedermi di intervenire su un progetto di collaborazione fra supermercati e industria alimentare lanciato da un'associazione di settore, che ha l'obiettivo di contrastare i prodotti francesi che stanno invadendo l'Italia in scia alla diffusione di gruppi della grande distribuzione come Carrefour e Auchan. Il tema centrale dell'intervista è che il sistema italiano deve darsi una mossa, perché le leggi sul commercio funzionano male, nei centri storici i piccoli negozi chiudono e nel resto del territorio le catene straniere stanno divorando quote di mercato a tutti gli altri. Il giorno dopo Bernardo manda una lettera a tutto lo stato maggiore dell'Esselunga. A lui il merito dell'argomento trattato non interessa, è irrilevante: quello che lo fa imbestialire è che, nell'approssimativa titolazione dell'articolo, mi abbiano definito il "proprietario dell'Esselunga" e che nel testo abbiano scritto che sono il suo "erede". Per rimettermi nel mio angolo prima sostiene che, in un momento in cui il riassetto dell'azionariato è oggetto di un'indagine da parte della Procura, è meglio stare defilati per non sollevare l'interesse della magistratura. Poi mi fa sapere di aver comunicato a sette diversi dirigenti che mi è fatto "tassativo divieto" di avere contatti con la stampa. Se proprio avesse voluto impormi di non rilasciare interviste, Bernardo avrebbe potuto tranquillamente convocarmi nel suo ufficio e dirmelo, in privato. Ma lui è fatto così: preferisce "le solite grida" in pubblico, in modo che nessuno possa dimenticare chi è il vero padrone.

Questo atteggiamento nei confronti della stampa se lo porterà dietro a lungo, soprattutto quando siamo noi a interloquire con i giornali. Quando morirà Indro Montanelli, mi sfotterà: "Puoi prenderne il posto!" sarà il suo commento. Quella di "giornalista", come mi chiama, per lui è evidentemente una professione poco apprezzabile, come quella già ricordata di "assistente sociale", un altro degli epiteti che mi affibbia. Non ci vado di mezzo soltanto io, anche chi si occupa della stampa tutti i giorni è sempre sulla linea del fuoco, perché mio padre in realtà è ossessionato dall'immagine che all'esterno hanno di lui. Il primo consulente esterno per la stampa è Patrizio Surace, che inizia a collaborare con me e con il nostro primo addetto interno quando l'ufficio dedicato a quest'attività ancora non esiste. Il nome di Surace viene suggerito a Bernardo da Livio Caputo, giornalista e poi senatore di Forza Italia. Con me gestirà la crisi del pollo alla diossina e il dossier OGM, con Bernardo una conferenza stampa contro le coop, dove

– con uno studio dell'Arthur Andersen – vengono evidenziati i privilegi fiscali delle cooperative. Nostro padre anche con Surace non si smentisce e il rapporto termina malamente, dopo pochi mesi. Dopo un po', il 4 febbraio 2000, esce sul settimanale "Il Mondo" un articolo che stigmatizza *La guerra dei Caprotti*. Dice: "Bernardo Caprotti, da sempre padre-padrone della catena di supermercati, non si decide a lasciare il potere al figlio con il quale ha un rapporto a dir poco contrastato, che spinge entrambi a parlarsi prevalentemente per lettera. Giuseppe, 39 anni, sta cercando di costruire una squadra di uomini suoi [...]. Ma Bernardo, 75 anni, non sembra fidarsi di lui e a più riprese ha finito per riprendersi gli spazi che aveva lasciato al figlio. Il quale confida sempre più agli amici che non può andare avanti così".

Purtroppo è la verità, anche se non sono stato io a ispirare l'articolo. Che mi mette, anzi, parecchio in difficoltà. Quasi ogni giorno, in effetti, mio padre mi contesta qualcosa. Sono costretto a rispondere per iscritto, perché non esiste un comitato di direzione che si riunisca periodicamente per discutere le scelte: le riunioni, per papà, sono "burocrazia". Anche solo convocarlo, il comitato, sarebbe peraltro impossibile: all'epoca in azienda non esiste neanche uno straccio di organigramma. Ne farà redigere uno soltanto dopo che mi avrà mandato via. Il metodo di Bernardo è descritto molto bene da Giulio Malgara, che come ho ricordato in precedenza è stato dirigente da noi per pochi mesi, per poi mettersi in proprio: "Era un genio assoluto, ma anche un assoluto solista. Ricordo, ad esempio, che era uno specialista delle lettere; ne scriveva di straordinarie, che recitavano: 'da B. Caprotti a tutti'. Erano delle strane circolari, ordini di servizio, direttive. Oppure le indirizzava a una persona in particolare, ma non di rado facendone decine di copie, pedagogiche" racconta ancora Malgara nel libro *Uno spot ci salverà*.

C'è un aneddoto che mostra bene la potenza e, insieme, la violenza di queste lettere: Malgara riferisce che una volta Bernardo ne scrive una indirizzata "Al capo ufficio acquisti", naturalmente inviata a tutti. Lo fa per licenziare il malcapitato: "Caprotti andava nei negozi ogni mattina con la macchina. Controllava di persona l'assortimento, soprattutto del fresco. E non gli andava mai bene niente, né dell'assortimento né della freschezza. Con quel dirigente in particolare. Quindi prende carta e penna e scrive 'Caro X, abbiamo fatto Pasqua senza le colombe, abbiamo fatto l'estate senza i gelati, abbiamo fatto l'autunno senza le castagne, speriamo di fare Natale senza di lei'. E mandò la lettera a tutti". Malgara spiega di aver subito sofferto il clima in azienda e di aver compreso rapidamente "come quel posto, pur così ben pagato, non faceva per me".

Con nostro padre anche in azienda c'erano momenti belli, in cui entrambi mostravamo di divertirci. Proprio Giulio Malgara era stato l'involontario protagonista di uno di questi. Alla fine degli anni '90 la sua azienda, la Chiari & Forti, aveva ingaggiato una testimonial d'eccezione come l'attrice Maria Grazia Cucinotta per lo spot di lancio della pasta Cuore, con cui tentava di estendere ad altri prodotti un marchio all'epoca molto forte nell'olio. Aveva fatto un enorme investimento pubblicitario ma, per vendere la sua pasta, aveva a quel punto la necessità di rinegoziare i contratti con la grande distribuzione, per poterla inserire fra marchi molto più conosciuti per quel tipo di

prodotto. In Esselunga, però, con l'olio Cuore avevamo sempre perso soldi, vendendolo sottocosto. Nel rinnovo contrattuale con la Chiari & Forti riesco dunque a sfruttare la nostra posizione di forza e gli strappo un premio di inserimento da un miliardo di lire. Con mio padre ce la ridiamo a lungo alle spalle del buon Giulio.

In generale, però i rapporti non sono facili. Se Bernardo redigeva di continuo gli editti con cui si rivolgeva al personale, con il tempo finisco anch'io per scrivere molto, mettendo sempre in copia anche nostro padre. Con lui Violetta e io ci incontriamo molto spesso ma non parliamo di cose che riguardano l'operatività di cui mi occupo. Lui mostra sempre di avere tanto da fare. A volte dice di non avere tempo di riceverci. Oppure si ribella a vari sistemi di management interni: instauro l'obbligo di firma per la visione delle bozze delle confezioni di prodotti a marchio privato? Lui si rifiuta di firmare il formulario. Ricordo un episodio: facciamo la cola a marchio privato Esselunga, riceve il "firmario" che rimane nel suo ufficio per mesi. Andiamo a riprenderlo. Esce il prodotto e ci dice: "Io questa confezione non l'ho mai vista!". Per me e per Violetta, fino a quando andrà via, la situazione è ancora peggiore, perché quando lo incontriamo lui rifugge dal parlare delle decisioni che dobbiamo prendere, per poi accusarci di averlo tenuto all'oscuro. Le cose non migliorano certamente quando affrontiamo un altro passaggio epocale, entrando nell'era del web.

Dal fax a internet

Prima ancora del commercio online, le prime discussioni iniziano con il sito istituzionale dell'Esselunga. Bernardo non vuole neppure quello. Lo convinco a farlo dicendogli che ce l'ha anche la Coop. Mi dà subito il via libera: non sia mai che l'odiata rivale abbia qualcosa che a noi manca. Il progetto per l'e-commerce prende corpo nel 1999. Ci lavoro io, con l'aiuto di Paolo De Gennis. Mio padre dà il suo avallo. Gli mando una relazione nella quale evidenzio, in primis, i vantaggi di internet, che può aiutarci a risolvere alcuni problemi strategici. Da un lato i supermercati del centro città si stanno trasformando sempre più in piccole "superette" – vengono chiamati così i punti vendita con superfici molto ridotte – dove non è possibile replicare l'assortimento a cui i clienti sono abituati nei superstore o addirittura negli ipermercati. L'altro problema è diminuire l'affollamento nei negozi o la fila alle casse. Bernardo non ha mai sentito parlare di internet. Gli riferisco che abbiamo visto da Delhaize, in Belgio, un sistema che permette ai clienti di fare la spesa sia via web che attraverso il fax e di farsela consegnare a casa.

L'esempio di Delhaize presenta già all'epoca numeri straordinari: il sito Caddy Home per la spesa online, nel 1998, funziona benissimo, realizza l'1 per cento del fatturato della catena, è già in utile e una quota stimata fra il 35 e il 50 per cento degli acquisti è fatto da persone della terza età. Per contestualizzare quanto fosse avanzato, è bene ricordare che il dominio di Google viene registrato nel 1997 e la società nasce proprio in quel 1998. Amazon era nata come libreria online qualche anno prima, nel 1995. Quando Delhaize portava la spesa a casa ai suoi clienti, il colosso di Jeff Bezos non aveva neppure iniziato ad

aprire le vendite ad altri articoli che non fossero i libri.

In quella relazione che mando a mio padre a fine 1999 siamo dunque ancora in una posizione di forza, con gli occhi ben puntati sul futuro: "Se non cogliamo noi l'opportunità internet, credo che logistica permettendo lo farà qualcun altro" gli dico. Il progetto parte. Ci facciamo aiutare dalla società di consulenza McKinsey, diretta all'epoca dai partner Roger Abravanel e Yoram Gutgeld. È una novità: al di là dell'organizzazione del lavoro nei supermercati, Esselunga non l'aveva mai fatto. Riusciamo a far digerire questo passo a Bernardo, forse, grazie alla grande stima fra Abravanel e De Gennis, che sono nati entrambi in Libia e si sono conosciuti da giovani. Abravanel continuerà a collaborare con Esselunga anche dopo la mia uscita, diventando pure consigliere di amministrazione. Come in tanti altri casi, il rapporto si interromperà bruscamente per divergenze con Bernardo. Si mormora che Abravanel non abbia voluto accettare il ruolo di amministratore delegato ombra della segretaria di Bernardo, Germana Chiodi. Un altro fatto curioso è che uno dei responsabili del progetto "Esselunga a casa" (l'e-commerce di Esselunga) per McKinsey, Andrea Zocchi, dopo la mia uscita diventerà direttore generale di Esselunga, per poi lasciare anche lui. Fra le accuse che mi verranno rivolte, ci sarà anche quella di aver perso quattrini con lo sviluppo della spesa online: la promozione di Zocchi a direttore generale di tutta Esselunga mi sembra però una prova evidente di quanto quelle accuse saranno pretestuose e contraddittorie[1].

Per il progetto "Esselunga a casa" formiamo due gruppi di lavoro misti e, così com'era avvenuto per i superstore e la carta fedeltà, cerchiamo ispirazione negli Stati Uniti. De Gennis gestirà la divisione e-commerce fino al mio insediamento come amministratore delegato. Sono molto contento di questo nuovo incarico che gli abbiamo trovato, al punto che propongo a mio padre di nominarlo formalmente a capo dell'online. Trovo infatti che avere una collocazione più definita lo abbia reso più costruttivo, quasi addolcito, e che potrebbe portare al team di persone dedicate allo sviluppo di "Esselunga a casa" la conoscenza della logistica e dell'operatività che rappresentano da sempre uno dei suoi e dei nostri punti forti. Con lui visitiamo diversi operatori americani e, una volta tornati dal nostro tour, partiamo con l'ecommerce a Monza nel marzo 2001. Usiamo il magazzino di un supermercato in via San Fruttuoso, che facciamo in parte appositamente adattare come *dark store*, con il personale che preleva dagli scaffali, posti nel magazzino stesso, la spesa da inviare ai clienti online. Nel giro di pochi mesi ci estendiamo alla Brianza, per arrivare in luglio a Milano. Passa ancora qualche settimana e apriamo a Prato, usando anche lì come base operativa il retro di un supermercato, in via Valentini.

Commettiamo anche degli errori. A Genova, dove Esselunga non era presente, facciamo un esperimento: si ordina online e la spesa viene consegnata a casa, anche se non abbiamo un supermercato. Affittiamo un magazzino da Noberasco. De Gennis insiste per offrire un assortimento dei freschi molto ampio a una nuova platea di utenti che nemmeno ci conosce. Si tratta di 2000 prodotti su 10.000 totali, una scelta che con i volumi che realizziamo si dimostra insostenibile. Il lavoro però va avanti e approdiamo anche a Firenze. "Esselunga a casa" raggiunge un fatturato di 40 milioni di euro. La gran

parte, 31 milioni, sono ordini che i clienti inseriscono direttamente sul sito, il resto riguarda invece la spesa fatta in negozio e consegnata a casa. Nell'estate 2002 facciamo un accordo con il Comune di Milano per consegnare la spesa gratuitamente ai pensionati, un grande successo. Il boom di "Esselunga a casa" è così forte che una catena genovese ci copia il sito, avvalendosi dello stesso fornitore che aveva progettato il nostro. Siamo costretti a intervenire legalmente, nonostante siano nostri partner nella centrale acquisti ESD. Dopo l'ispirazione venuta da Delhaize, il nostro modello gestionale nella fase operativa diventa la britannica Tesco, che già nel 2000 fattura online l'equivalente di 319 milioni di euro e dichiara di essere in pareggio.

Quando verrò allontanato dall'Esselunga, nel 2004, il lavoro per la costruzione dell'e-commerce era ovviamente ancora in corso. Nessuno può negare, però, che fossimo sulla strada giusta e che gli inevitabili sbagli di una start-up potessero essere corretti discutendone insieme. Da allora, infatti, le opportunità del commercio digitale in Italia le ha colte soprattutto Amazon, che ha finito per divorare il mercato delle catene commerciali tradizionali. Esselunga, che all'epoca metteva ad esempio in vendita online 20.000 titoli di libri, quelle opportunità invece le ha perse. A nostro padre, l'e-commerce con tutta la tecnologia non piacerà mai. Nel 2012, in uno dei nostri scontri in tribunale, mi farà accusare di aver "portato alla rovina" l'azienda creandolo. Un'assurdità: il risultato netto della divisione online di Esselunga era infatti positivo almeno dal 2008 e proprio in quel 2012 il risultato operativo aveva raggiunto l'8 per cento delle vendite. Quella di Bernardo è soltanto un'avversione ideologica, per il nuovo in genere e per quanto fatto da suo figlio in particolare. Non può accettare che io abbia guardato troppo avanti rispetto a lui. Nel 2014 arriverà ad aprire un nuovo magazzino di 10.000 metri quadri a Firenze dedicato esclusivamente all'online ma si guarderà bene dal comunicarlo all'esterno, per non dover ammettere di aver sbagliato. È un vero peccato, perché oggi Amazon è il più grande distributore "non food" d'Italia e quando l'azienda di Jeff Bezos ha avviato il suo servizio di spesa online anche da noi, Esselunga non aveva nemmeno una app per lo smartphone. Ma c'è di più: il treno non l'ha perso soltanto Esselunga ma anche tutti gli altri concorrenti, che hanno seguito quanto detto a destra e a manca da Bernardo Caprotti, che si faceva beffe del digitale e si è ritrovato poi con un colosso come Amazon in casa a dettare legge. Quando, ad esempio, nel 2007 mi è capitato di incontrare per la prima volta Oscar Farinetti, il fondatore di Eataly, mi ha detto di non voler sentir parlare né di biologico né di e-commerce. Nel tempo credo che si sia ricreduto, almeno sul secondo.

La paura

Le risorse umane sono fondamentali per modellare l'azienda e assolutamente determinanti per la mia strategia che mira a fare di Esselunga una vera e propria marca, con qualità uniche fidelizzanti nei prodotti e nei servizi offerti. Con l'esperienza maturata negli Stati Uniti, mi ero reso conto fin da quando facevo i primi esperimenti a Firenze che il cambiamento avrebbe avuto effetti molto importanti sui lavoratori e sul loro

coinvolgimento nei vari processi. Rivoluzionando gli strumenti di esposizione, le pubblicità, le promozioni, la gestione del magazzino e i trasporti occorre cambiare anche l'addestramento del personale. La Fidaty richiederà la nascita di un call center, perché dai clienti arrivano un milione di telefonate l'anno. Con l'enorme sviluppo della parte non alimentare e con la nascita del marketing creiamo centinaia di posti di lavoro, ai quali se ne aggiungeranno altri anche negli acquisti del food e nel controllo di qualità. Il biologico, ad esempio, è un settore molto delicato, dove ci vogliono degli specialisti, che provvediamo a inserire. Al di là di qualche innesto di dirigente senior, che proviene da multinazionali come Procter & Gamble e Metro, si tratta soprattutto di giovani. Viene cancellata la regola "non prendiamo nessuno dall'esterno" che vige fino a quel momento e i dirigenti si vedono affiancati da uno o più giovani che potranno, nel tempo, prenderne il posto. Alcune di queste decisioni scuotono vecchi equilibri: negli acquisti viene inserita ex novo la posizione di "assistente buyer", sulla scorta di quanto visto fare da Dominick's, anche se alcuni compratori vorrebbero continuare bellamente a farsi gli affari loro, senza avere un giovane da istruire e da dover gestire.

Come ho già ricordato, però, la mia regola è passare dall'io al noi. E questo comporta delle ripercussioni anche sull'organizzazione in stile militaresco del personale, soprattutto nei supermercati. Lì ci sono i problemi più grossi: il linguaggio utilizzato dai superiori, le pause pipì non concesse, le cassiere che fanno lunghi turni sedute e soffrono di mal di schiena, i piccoli ricatti sulle ferie o le festività, i direttori che non prendono mai una giornata di riposo. Vi metto mano, intervenendo presso i capi delle vendite. Cambiamo i turni di chi sta alla cassa, alternandoli con orari prestabiliti in cui occorre occuparsi del rifornimento, eliminiamo una tipologia di cassa che fa venire il mal di schiena alle cassiere, cerchiamo di avvicinare i direttori ai luoghi dove vivono le loro famiglie. Viene nominato il primo direttore di supermercato donna, in viale Jenner, a Milano.

All'inizio degli anni 2000 coinvolgiamo tutto il personale, sia nel quartier generale che nei negozi, per aiutarci a definire i valori e i principi fondanti dell'azienda. Viene redatto un documento che vede la luce per la prima volta nel 2002 e che viene ulteriormente migliorato nel 2003. Le risorse umane vengono definite come "il pilastro" su cui si basa il nostro successo e si afferma che il lavoro di squadra "è alla base del raggiungimento dei risultati". Per questo motivo, ad esempio, "Esselunga incoraggia i propri dipendenti a operare in gruppi in cui ciascuno esprime le proprie potenzialità nell'ambito di obiettivi condivisi. I rapporti fra le persone sono chiari e impostati al massimo rispetto reciproco". Nel documento vi sono diversi tratti che anticipano quei principi di equità e sostenibilità che oggi le aziende grandi e piccole devono seguire per forza, per non essere penalizzate duramente dagli investitori, dai finanziatori e anche dai clienti. Vi si dice che Esselunga si impegna a sviluppare prodotti biologici ed ecologicamente sostenibili, anche per quanto riguarda gli imballaggi, a costruire punti vendita integrati nel territorio e a basso impatto ambientale, a rifiutare il lavoro infantile, involontario e forzato, a ridurre le emissioni inquinanti, a sostenere progetti sociali e contribuire alla tutela del patrimonio artistico.

Non si tratta di principi astratti ma di linee guida che determinano il nostro

comportamento. Nel 2002 vengono assunte 3500 persone, il 95 per cento a tempo indeterminato. Il sistema retributivo adottato è ai massimi livelli del settore e vengono attuate politiche di sostegno per i soggetti più deboli, con 50-60 stage l'anno per i portatori di handicap, finalizzati all'assunzione. Sempre nel 2002 vengono dedicate 200.000 ore alla formazione, con un investimento che rappresenta l'1,7 per cento del costo del personale e coinvolge 6000 collaboratori.

Decidiamo poi di stabilire dei premi destinati a tutti i reparti operativi, quando nell'organizzazione rigidamente gerarchica precedente si premiavano soltanto i direttori dei supermercati. Bernardo si mette di traverso ad altre proposte che gli facciamo, come l'apertura di un asilo nido negli uffici di Limito oppure un progetto per incentivare il car sharing tra i dipendenti. I risultati che otteniamo, però, lasciano il segno. Nel 2003 l'Istituto di ricerche di mercato CIRM di Nicola Piepoli, noto sondaggista, pioniere e decano delle ricerche di opinione e marketing, conduce un'indagine interna basata su 1711 interviste, più del 10 per cento del personale, che mostra quanto è migliorata la soddisfazione dei collaboratori nei confronti di Esselunga come datore di lavoro: in due anni, dal 2001 al 2003, la quota di coloro che si dichiarano "soddisfatti" o "molto soddisfatti" è salita dal 49 per cento al 72,1 per cento. Bernardo, invece di esserne contento, contesta i dati. A me, però, alcune persone dicono: "Suo padre è temuto e rispettato, lei è rispettato e amato". Una volta ci viene a trovare in azienda Alfredo Ambrosetti, uno dei più noti consulenti d'impresa in Italia. Mentre siamo in mensa con altri colleghi, chiede a Bernardo che cosa spinga i dipendenti a lavorare. Lui risponde: "La paura".

Personalmente, da tempo ormai cerco di fargli capire che aver paura di perdere il posto di lavoro può essere una spinta motivazionale sana, che probabilmente fa girare alcuni sistemi aziendali, come quello americano, meglio di quello italiano. Tutt'altro è aver paura delle persone, sul posto di lavoro, delle urla spropositate, della minaccia di essere licenziati perché ci si è dimenticati di salutare. Questo genere di paura è deleterio, perché induce le persone a non prendere decisioni, nel timore di sbagliare, oppure a fare le cose di nascosto. Ne parliamo spesso con De Gennis, che nonostante le durezze di cui si è reso protagonista si dice d'accordo con me. Anche il direttore del personale, Renzo Fossati, cerca di far ragionare Bernardo su questo argomento. Mi faccio avanti, dico a mio padre: "Guarda che se spaventi le persone, queste non riusciranno a trovare il coraggio di avvicinarti, parlarti, chiederti consiglio". Ma lui non ci sente: mi invita a non essere "troppo cordiale" con i dipendenti.

Gli scarsi guadagni di Esselunga

C'è un'altra battaglia che devo combattere e che inizia ben prima di quella dell'e-commerce. Sembra un paradosso ma la parte commerciale di Esselunga, alla fine degli anni '80, è decisamente la più debole. Siamo forti nello sviluppo, nella logistica, nella gestione del fresco ma non nelle contrattazioni con i fornitori. In quegli anni, infatti, il

mercato è cambiato e Bernardo non ha voluto rendersene conto: le negoziazioni non avvengono più sui margini dei prodotti. I fornitori, su richiesta delle catene francesi, hanno iniziato a erogare i contributi promozionali che danno ai supermercati per il raggiungimento degli obiettivi di vendita non sotto forma di sconti in fattura, ma durante o alla fine di ogni anno. Si tratta di somme importanti, che oggi sono arrivate a superare il 15 per cento del fatturato di una grande catena di distribuzione.

Quando, nella prima parte degli anni '90, inizio a ritagliarmi un ruolo più strutturato in azienda, i nostri concorrenti ricevono già contributi rilevanti. Esselunga no. Ricordate l'esempio che ho fatto per Coca-Cola? Ecco: Bernardo preferisce il "margine di primo livello", con lo sconto in fattura, perché si sente sicuro di potersi ritagliare un profitto grazie all'efficienza della nostra organizzazione, di cui va giustamente orgoglioso. Questa impostazione vecchio stile potrebbe anche andare bene se non fosse per un problema: i soldi che non vengono dati a noi li ricevono le catene concorrenti. Con il passare del tempo mi imbatto sempre più in grossi fornitori che ci fanno condizioni che ci discriminano. Il problema è che, prima del mio arrivo, la struttura commerciale era pressoché inesistente. I direttori commerciali che si sono succeduti negli anni sono tutti durati pochissimo e non sono riusciti a incidere, nel bene o nel male. Quello che i nostri buyer non capiscono, e che nessuno riesce a spiegare loro, è che più gli sconti vengono riversati in fattura più si tende a usare quegli sconti nella guerra dei prezzi, sullo scaffale o nei volantini, riducendo sempre più i margini di profitto complessivi.

Comincio a mettere ordine, non solo negli scaffali, e a raccogliere soldi – tanti – dai fornitori, proprio grazie ai contributi promozionali. Un esempio è quello della Barilla, con cui i rapporti erano tesissimi. Tutto era iniziato nel 1984, quando mio padre aveva deciso di eliminare i prodotti dell'azienda di Parma dall'assortimento di Esselunga. Pietro Barilla pretendeva di imporre la sua politica commerciale, facendo prezzi più bassi negli ipermercati rispetto ai supermercati. Una fregatura, per noi, perché Esselunga all'epoca non aveva nemmeno i superstore, che sarebbero arrivati più tardi, figuriamoci gli ipermercati, che non abbiamo mai avuto. Mio padre reagì duramente, e aveva ragione di farlo. Il problema, però, era che in quegli anni Barilla faceva una politica commerciale molto efficace, con pubblicità martellanti di grande presa sul pubblico, dal Mulino Bianco alla pasta "dove c'è Barilla c'è casa". Non averla sugli scaffali significava regalare clienti alla concorrenza: i consumatori, pur di aver i loro spaghetti, biscotti e merendine, cambiavano supermercato. Dopo un quinquennio di bando totale, durante il quale nei nostri supermercati non veniva venduto alcun prodotto Barilla, mio padre pian piano aveva iniziato ad allentare un po' le maglie, accogliendone nuovamente qualcuno. Ma su Barilla, ahimè, continuavamo a fatturare poco e sui loro prodotti perdevamo soldi.

Faccio pace dopo più di dieci anni di litigi. Non è un cambiamento immediato. Il primo passo è un incontro in sede a Limito tra me e Luca Barilla. In seguito, a margine di un grande convegno internazionale a Boston, avviene un ulteriore contatto casuale tra Bernardo e il compianto direttore vendite di Barilla, Manuel Gonzalez Valdeolivas, durante il quale faccio di tutto per stemperare i toni incandescenti di nostro padre. Lui

ne ha fatta una questione personale, Bernardo Caprotti contro Pietro Barilla. Poi riesco a riallacciare un normale rapporto commerciale, facendo leva proprio sui benefici che la nuova politica sui contributi promozionali genera per entrambi. Tra il 1997 e il 1999 il fatturato delle vendite sui prodotti Barilla nei nostri supermercati passa da 50,2 a 79,4 miliardi di lire. Soprattutto, però, raddoppiano i contributi promozionali, da 5,4 a 10,6 miliardi di lire. Risultato: nel 1999 – per la prima volta da tempo immemore – vendendo i biscotti e la pasta Barilla non perdiamo soldi, ma guadagniamo 2,1 miliardi di lire, quando nel 1997 avevamo perso 1,9 miliardi. Un'inversione di rotta eccezionale (più 458 per cento in due anni) in tempi così ristretti e considerando che si tratta di un fornitore con cui eravamo in difficoltà da anni e con cui ho dovuto praticamente ricostruire i rapporti.

Al di là dei litigi con Pietro Barilla, il problema con i prodotti di marca era però molto più diffuso. Quando partecipiamo alla fondazione di una centrale per gli acquisti con altre catene di supermercati che si chiama ESD Italia, ci accorgiamo che i fornitori ci praticano condizioni peggiori rispetto a quelle accordate ai concorrenti. Ci sono aziende molto importanti, come Nestlé, Danone, Galbani, Lavazza, De Cecco, Pepsi, L'Oréal e altri ancora. C'è anche Barilla, con la quale abbiamo recuperato gran parte del divario precedente ma non tutto. Quando lo scopro, all'inizio degli anni 2000, prendo immediatamente contromisure per colmare il gap residuo anche con loro. Mi guardo però bene dal dirlo a mio padre, perché se lo facessi lui sarebbe capace di cercare di nuovo il litigio. I prezzi di acquisto non sono però l'unico problema che abbiamo con i prodotti di marca: ce n'è un altro, molto più profondo. Bernardo non li ama perché fanno concorrenza ai nostri. La sua impostazione è "vendo al cliente quello che voglio io", una sicurezza che dipende anche dalla consapevolezza che i prodotti Esselunga sono di ottima qualità. Negli anni '90, però, questa strategia non basta più, perché le campagne pubblicitarie, grazie alla televisione, raggiungono un pubblico di massa, facendo nascere nei clienti il desiderio di avere prodotti specifici, non soltanto "buoni". La mia politica è l'esatto opposto: "ti vendo quello che vuoi tu". Grazie a questo cambio di prospettiva riesco ad allargare la presenza nei nostri supermercati o addirittura a introdurre da zero prodotti come i cornetti Algida, il prosciutto Rovagnati, le buste del caffè Lavazza (prima avevamo solo i più costosi barattoli), la pasta fresca di Giovanni Rana e i prodotti Barilla, per l'appunto. La necessità di ampliare l'offerta per riempire i superstore ci spinge anche a dare più spazio a prodotti che fino a quel momento avevano avuto una diffusione locale. Ricordo ad esempio la Menabrea, che all'inizio è molto restia a venderci la sua birra e poi invece fa il botto, diventando un prodotto nazionale.

Laggiù in California

Questi risultati rappresentano la punta dell'iceberg di un lavoro molto profondo iniziato alla fine degli anni '90, quando con i manager più giovani viaggiamo molto, in Francia, in Spagna, in Germania, in Belgio, per vedere i punti vendita dei migliori concorrenti internazionali e ricavarne idee. Nei primi anni 2000, poi, con Paolo De

Gennis andiamo anche in California. Lo scopo della nostra missione, là dove tutto accade prima che nel resto del mondo, è ricavare ulteriori spunti per l'ammodernamento dei superstore. Ne torniamo con molti suggerimenti, che mettiamo rapidamente in pratica. Cambiamo ancora gli spazi nelle corsie. Ammoderniamo i reparti per la musica, i video, la fotografia, con il supporto dell'architetto Massimo Iosa Ghini. Riusciamo in più occasioni a rompere dei piccoli monopoli: compriamo le videocassette da registrare o gli occhiali Ray-Ban da importatori paralleli perché i distributori ufficiali non ci vogliono dare i loro prodotti, temendo che i prezzi vengano ridotti. Lo stesso accade con gli articoli di profumeria: per vincere le resistenze dei produttori decidiamo di spostare le profumerie al di fuori dei punti vendita, in modo da avere collocazioni e spazi adeguati ai brand più esclusivi. Inoltre, nel superstore di Giussano, poco a nord di Monza, proviamo gli articoli di parafarmacia che possono venire venduti al banco. Creiamo le enoteche (il colore dei mobili l'abbiamo visto e adottato con Bernardo, a Berlino, nei grandi magazzini KaDeWe), le pescherie. In via Ripamonti, a Milano, testiamo i banchi per il taglio della carne. Inseriamo degli angoli speciali per l'olio extravergine di qualità superiore, arricchiamo i frigoriferi disposti di fronte alla gastronomia con salumi e formaggi preaffettati e già confezionati. Diamo maggior spazio ai surgelati, testando diversi tipi di banchi, alla cioccolata e alle caramelle. Sono tutti prodotti con redditività molto elevate, che arricchiscono sempre più la varietà dell'offerta nei confronti dei clienti e rafforzano i nostri profitti. Miglioriamo ulteriormente i servizi estendendo la rete dei bar, facendo i primi esperimenti nel 1998 a Parma e nel Bresciano, poi inseriamo spazi per aiutare i genitori che vengono a fare la spesa: creiamo aree di intrattenimento per i bambini, i bagni con il fasciatoio e così via. Rimangono nel cassetto solo alcuni sogni legati all'e-commerce. Il primo è vendere medicinali via internet, un progetto di cui discutiamo con l'allora titolare della farmacia di via dell'Orso, a Milano, il dottor Giulio Merlo. Un altro è aprire in Germania un magazzino per la vendita online di pasta, sughi, pelati, olio e altri alimenti non immediatamente deperibili, che avrebbe potuto permetterci di diffondere i prodotti Esselunga – e non solo – nel cuore dell'Europa. Il terzo è il definitivo sviluppo di una libreria online: quella che avevo impostato, arrivando a un catalogo di 20.000 titoli per l'e-commerce, dopo il mio licenziamento verrà smontata.

In ogni caso i risultati ottenuti su tanti fronti ci premiano. I prodotti con i nostri marchi hanno un successo crescente. Arrivati nel 2003 valgono quasi il 35 per cento delle vendite complessive di Esselunga e, nell'alimentare, Naturama ed Esselunga Bio rappresentano ormai il 10 per cento del fatturato. I margini di profitto, che fino a metà degli anni '90 sul cibo fresco e sul confezionato erano molto ridotti, stanno crescendo sempre più. Il sociologo Giampaolo Fabris, uno dei pionieri italiani delle ricerche di mercato, realizza un'indagine su di noi, riportando risultati che ci danno grande soddisfazione e mostrano che siamo sulla strada giusta. Esselunga è prima come *customer satisfaction*, la soddisfazione del cliente come si dice nel gergo del marketing, sia nei supermercati che nel segmento ipermercati, dove noi competiamo con i nostri superstore. Fabris definisce Esselunga "il supermercato per antonomasia" ma è anche una catena con la forza dello "specialista", capace di presentare al suo pubblico "un'offerta

incredibilmente originale, varia e ben assortita di prodotti".

Il percorso che ho avviato al ritorno da Chicago per ampliare la gamma dei prodotti presenti nei superstore ha raggiunto il suo apice. Esselunga non è soltanto il supermercato dei prodotti buoni al giusto prezzo, com'era quando sono arrivato, è ormai molto di più. È un distributore con una personalità molto forte, distinta da tutti gli altri; uno specialista di tanti prodotti alimentari e non solo. È capace di diversificare e ruotare in maniera costante le merceologie, selezionare prodotti di nicchia, speciali e all'avanguardia, importare specialità etniche e straniere: "Lo sciroppo d'acero, i fiori d'arancio, il cous cous, la pasta senza glutine li trovi solo lì" scrive Fabris analizzando i dati delle ricerche condotte sui clienti. Altre caratteristiche distintive sono l'organizzazione funzionale e l'ordine complessivo delle nostre strutture, che si riverberano sulla marca Esselunga con tratti di rapidità ed efficienza sconosciuti alla concorrenza. Così aumenta la sintonia tra Esselunga e lo stile di vita contemporaneo. La forza della macchina organizzativa è dedotta da tanti aspetti: la razionalità espositiva dei prodotti, la cortesia e la professionalità del personale, la pulizia e la cura degli spazi di vendita e l'estetica del confezionamento e della suddivisione dei prodotti in porzioni.

Sommato a questi sforzi, il profondo lavoro di ridefinizione dei contratti con i fornitori dà risultati strabilianti, che rigenerano Esselunga, facendola arrivare a livelli di redditività eccellenti. Le scelte di Bernardo e l'organizzazione industriale che aveva saputo portare avanti sono certamente le fondamenta imprescindibili dell'azienda ma, allo stesso tempo, su queste basi Violetta e io riusciamo a costruire una casa altrettanto solida. I dati mostrano senza alcun dubbio l'effetto sui ricavi di Esselunga di questa nuova strada, che mi costa discussioni infinite con nostro padre ma che, quando lui mi manderà via, continuerà a essere seguita dai manager che gestiranno l'azienda.

Nel 1994 raccogliamo in contributi marketing dai fornitori – ovvero in premi per le vendite effettuate sui prodotti presenti o da inserire in assortimento, pagati fuori fattura alla fine dell'anno – l'equivalente di 46 milioni di euro. Nel 1997, il mio primo anno da direttore commerciale, la cifra è più che raddoppiata, salendo a 96 milioni di euro. La crescita continua senza interruzione e nel 2002, l'anno in cui divento amministratore delegato, l'incasso legato ai contributi promozionali raggiunge i 313 milioni di euro. L'anno dopo, il mio ultimo in azienda, sfioriamo i 380 milioni. Il 2004 è l'anno in cui vengo costretto a lasciare Esselunga. La progressione però non si arresta e i dati certificano l'importante eredità che le mie scelte hanno consegnato a Esselunga. Nel 2008 i ricavi promozionali arrivano a 611 milioni di euro, un dato che rappresenta più del 10 per cento del valore totale delle vendite di quell'anno (5,73 miliardi). Nel 2017 si tocca addirittura quota 1,25 miliardi di euro, il 16 per cento delle vendite[2]. Le cifre non mentono: l'azienda è stata ricoperta d'oro.

Se Esselunga continuerà ad andare bene e a generare ingenti profitti anche dopo il 2004, dunque, una parte del merito va al lavoro che ho fatto in quegli anni, assieme a Violetta e alle persone che collaboravano con noi. Le vendite sono cresciute moltissimo,

anche perché l'espansione dei punti vendita non si è mai fermata: dai 118 del 2003 è salita a 165 nel 2020. E Bernardo, fin quando è vissuto, ha continuato a coltivare idee brillanti. Ma l'impostazione di fondo, con la moltiplicazione dei prodotti, la severa contabilità aziendale, la comunicazione e la politica commerciale dei contributi promozionali pagati dai fornitori, è rimasta quella che abbiamo dato all'azienda a cavallo degli anni 2000.

La bella e la bestia

Un altro fattore che ci aiuta moltissimo è la creazione della centrale di acquisti ESD Italia, con venticinque partner, tra i quali spiccano in particolare i colleghi della catena Selex. Anche lì Paolo De Gennis, come già aveva fatto con Roger Abravanel, mi fornisce un supporto importante grazie alla sua conoscenza con Riccardo Francioni, procuratore generale del gruppo Selex. Quando decido di muovermi in questa direzione, studio i contratti che i fornitori hanno con i partner dell'iniziativa, che sul mercato sono nostri concorrenti. Mi rendo conto, come ho ricordato, che Esselunga viene spesso discriminata con condizioni peggiori. Porto a mio padre le analisi effettuate e lui si convince che la centrale è "cosa buona e giusta". Marcello Cestaro, che è a capo di uno dei gruppi che formano Selex, definisce scherzosamente la nostra unione come quella tra "la bella", ovvero Esselunga, e "la bestia", e cioè Selex. Perché Esselunga è probabilmente la catena "più bella d'Europa", anche se isolata e un po' supponente, mentre Selex è costituita da una galassia disomogenea di negozi, a volte eccellenti a volte meno, con una linea di comando un po' più lasca rispetto a quella di Esselunga. Alcuni soci Selex, che sono in consiglio di amministrazione di ESD, non vengono mai alle riunioni ma le loro aziende intascano i preziosi contributi che l'alleanza riesce a spuntare dai fornitori, maggiorati rispetto a prima. Anche se spesso, nonostante gli accordi che stringiamo in centrale, Selex in periferia riesce a rinegoziarli a suo vantaggio, con il risultato che aziende molto più piccole della nostra ottengono condizioni migliori di noi. La lezione di umiltà che ne traiamo è enorme. La bestia, infatti, aiuta tantissimo la bella a costituire "massa critica", capire il mercato e raddoppiare la redditività.

Questi risultati, tuttavia, non mi aiutano a migliorare granché i rapporti in famiglia. Nel 2001 con Laura e i nostri bambini decido di andare ad abitare lontano da via del Lauro. Mio padre non dice nulla. Il 6 marzo mi arriva un appunto dal capo del personale, Renzo Fossati, che mi riferisce di un colloquio avuto con lui. Bernardo gli affida un messaggio, dice che non avere contatti con me, non far nulla insieme in azienda, la mia "fuga" da casa, gli creano difficoltà e che ne è dispiaciuto. Peccato però che una settimana dopo mi critichi, per iscritto, per aver partecipato a un convegno in Assolombarda destinato alla grande distribuzione: "Questa è proprio bella! Vorrei vedere il materiale: invito (a pagamento?), interventi di chi, presenze, relazione, grazie" mi scrive in un messaggio che mi viene recapitato senza riservatezza alcuna, passando da segreteria a segreteria. Non c'è da stupirsi. Già da ragazzo, trovandomi più volte in mano lettere battute a macchina – non solo da Germana – a firma finale di papà, gli avevo fatto presente quanto fosse poco rispettoso nei miei confronti che la nostra corrispondenza

passasse sotto gli occhi di estranei.

L'attacco sul convegno in Assolombarda è orribile, come spesso accade con lui, perché è un modo di darmi dello scansafatiche di fronte al personale intero, trattandomi come un bambino. Forse lui se ne pente. Il 14 maggio, passati due mesi, scrive a tutti i colleghi, elogiandomi apertamente: "La grande evoluzione commerciale dell'azienda è stata fatta in questi ultimi dieci anni con l'inserimento di nuovi reparti e di nuove merceologie; dalla General Merchandise (non food) al Bio è stato un lungo faticoso percorso. Di questo va dato merito al dottor Giuseppe". Ovviamente elogia anche i meriti del suo alter ego Paolo De Gennis, sottolineando "che fra altre cose ha ideato un modo di lavorare e distribuire il pesce che è un unicum". Passano ancora poche settimane e mi ribadisce i suoi complimenti. L'occasione è uno scambio di opinioni fra noi, nel quale gli riferisco la mia preoccupazione sulla governance dell'azienda, considerando che le mie sorelle – che insieme hanno il 64 per cento di Esselunga – sono del tutto assenti.

Marina in effetti è come se non ci fosse. E Violetta ha lasciato il lavoro da qualche anno, si fa vedere sempre più raramente, ha sposato in prime nozze un americano e ha preso la residenza negli Stati Uniti. Cercando di guardare in avanti, mi pongo degli interrogativi: se il matrimonio di Violetta non dovesse funzionare, che fine farebbe la sua quota in Esselunga? Il marito potrebbe rivendicarne una parte e noi ci ritroveremmo con un socio potenzialmente ostile fra noi? Propongo a Bernardo di riunire un consiglio di famiglia, per decidere tutti insieme quale può essere la strada migliore per tutti, per garantire la governabilità dell'azienda e tenerla al riparo da eventuali discussioni che in un futuro potrebbero nascere fra noi. Mio padre cerca di rassicurarmi, ma allo stesso tempo ammette che il disinteresse di Marina per il lavoro e l'allontanamento di Violetta rappresentano certamente un problema. Riconosce con parole forti e sentite che grazie al mio operato Esselunga ha fatto un enorme balzo in avanti. Mi confessa la sua gratitudine per quello che definisce il grande impulso che ho dato all'evoluzione e al progresso della nostra azienda. Resta però sul vago su eventuali soluzioni. Fa qualche ipotesi, come la quotazione in Borsa ma soprattutto lo scorporo dai supermercati della proprietà degli immobili che li ospitano, nella convinzione che l'immobiliare possa interessare a Violetta e Marina più della gestione operativa della parte commerciale, che comporta un assiduo lavoro quotidiano e un elevato rischio in termini di capitali impegnati.

Alle carezze nostro padre alterna però, in modo repentino, sfuriate al vetriolo. Nel mese di luglio ho dato in anteprima a un giornale un'immagine dell'agenzia Armando Testa della serie "Famosi per la qualità", un avocado con i capelli bianchi, ondulati, con il taglio che portava Gianni Agnelli, l'Avvocato. Tuona: "Basta! Allora non c'è problema... Tutti lo ritengono una cagata...". Gli rispondo che nel merito potrei essere d'accordo con lui, nei modi no. Quel 2001, in effetti, è un anno da montagne russe per i nostri rapporti. A novembre mi attacca a proposito della promozione "Oltre la tavola". Contesta una pagina pubblicitaria con delle lenzuola. Gli rispondo che le lenzuola sono a marchio nostro e che le vendiamo da dieci anni. La sua replica questa volta è in milanese, con un'espressione impossibile da dimenticare: "*Te ghe semper resun ti. Alura l'è bel. E i*

lensoeu im emblematic". Traduzione: "Hai sempre ragione. Allora è bello. E le lenzuola sono emblematiche". Emblematiche di cosa, chi lo sa. Dopo poco però mi nominerà amministratore delegato. Anche qui mi sono spesso chiesto perché. Una spiegazione potrebbe essere che in azienda non è arrivata ancora una persona che, poi, si insinuerà nella spaccatura fra di noi allargandola sempre più.

Questa persona si chiama Carlo Salza e si presenta ai colloqui in Esselunga, nel corso del 2002, consegnando un curriculum vitae un po' impreciso. Scrive infatti di essere stato "Direttore Amministrazione Finanza e Controllo di Gruppo" di Italmobiliare, la storica holding della famiglia Pesenti che all'epoca possiede l'Italcementi, uno dei maggiori gruppi cementieri d'Europa. Per un'azienda come la nostra, che raramente riusciva a strappare dei manager con importanti incarichi dirigenziali in gruppi di primissimo piano, sarebbe certamente un bel colpo. Un controllo poteva però bastare per farci capire che il direttore finanziario e amministrativo di Italmobiliare all'epoca si chiama in realtà Pier Giorgio Barlassina e che Salza era il tesoriere sotto di lui. Si tratta, peraltro, di un incarico che non certifica la sua preparazione a svolgere un ruolo tanto delicato da noi: un'azienda della distribuzione come la nostra fa migliaia di pagamenti ogni giorno a infiniti soggetti diversi e il controllo di gestione è un'attività estremamente delicata. Salza, come mi scriverà Carlo Pesenti, è un ottimo tesoriere, con quattro persone che collaborano con lui, ma non si occupa di contabilità e di controllo di gestione.

Al momento dell'ultimo colloquio con Salza, il responsabile del personale mi molla con "il candidato", come mi viene presentato pochi minuti prima, perché viene chiamato al telefono e deve "andare subito" da Bernardo, al sesto piano. Salza entra in Esselunga e rimpiazza Carlo Alberto Corte Rappis, il direttore amministrativo e finanziario. Capisce subito che il conflitto interno tra padre e figlio potrà favorire le sue ambizioni e si unisce al cerchio magico di Bernardo. Lo fa in una fase che si rivelerà decisiva per la vita di noi tutti, non soltanto per l'Esselunga.

Qui la frutta non ci sta

Al di là della marcia indietro che si era resa necessaria su Penny Market e degli errori commessi nella fallita scalata al Gigante, Bernardo dal punto di vista gestionale era sempre riuscito a tenersi alla larga da guai eccessivi. Anche la stagione di Mani Pulite era passata senza ripercussioni sull'Esselunga. Lo dimostra il modo in cui il principale quotidiano italiano e milanese, il "Corriere della Sera", aveva riportato la notizia della condanna a nove mesi di carcere – più una multa – che Bernardo aveva patteggiato nel 1996 per tangenti alla Guardia di Finanza. Quando la storia viene fuori, mio padre ci racconta che si veniva a sapere dei controlli in anticipo e c'era il tempo per evitare possibili contestazioni. Così quando i finanzieri arrivavano a Pioltello, riscontravano solo mancanze minori.

La notizia del patteggiamento viene data dal "Corriere" l'11 maggio 1996.

L’argomento che occupa gran parte della pagina – ma che finirà in una bolla di sapone – è la caccia ai presunti conti all’estero di vari personaggi celebri del mondo della televisione e della musica. In un articolo più piccolo si riportano fatti più solidi. Il titolo è *Armani patteggia condanna a 9 mesi. Krizia: fu rapina*. Il focus sono infatti le tangenti che i grandi stilisti avrebbero pagato alla Guardia di Finanza per evitare controlli del Fisco. L’articolo informa che, fra i nomi conosciuti, il grande Giorgio Armani è stato l’unico a patteggiare la pena: “Nove mesi di carcere, con sospensione condizionale e 100 milioni di risarcimento[3]. Un boccone amaro” lo definisce il “Corriere”, “che permette però di uscire dal dibattimento sulle tangenti fiscali elargite dai grandi della moda”. Nelle ultime righe dell’articolo, tra i nomi di oscuri funzionari dello Stato coinvolti nella vicenda e altisonanti griffe, compaiono anche “Bernardo Caprotti e Carlo Alberto Corte Rappis, amministratore delegato e direttore finanziario della Esselunga. Anche per loro la pena sarà di nove mesi, con risarcimento di una cifra pari alla bustarella”[4]. Per sapere di quanto fosse la bustarella, occorreva aver letto il “Corriere” di dieci mesi prima, il 7 luglio 1995, quando altre due righe informavano che nel processo al fashion business era imputato anche Bernardo Caprotti “incriminato per 150 milioni”[5].

A cavallo degli anni 2000, nostro padre inizia a commettere alcuni errori strategici che rischiano di pesare parecchio sull’azienda. Nonostante mi abbia affidato l’incarico prima di direttore operativo e poi di amministratore delegato, permette che il suo braccio destro, Paolo De Gennis, porti avanti le sue azioni di disturbo nei miei confronti. De Gennis lo fa in modo ostinato – anche quando abbiamo finalmente trovato occasione di collaborare con maggiore serenità, ad esempio sull’e-commerce – perché di fatto si sente protetto da Bernardo. Si è occupato a lungo di sistemi informatici e quando nel 2002 mi rendo conto che i software che abbiamo acquistato da due fornitori non dialogano fra loro, lo faccio presente a Bernardo. Nostro padre risponde prontamente che si è trattato di “una scelta sofferta, non un errore” e cerca di accusare me di non aver partecipato alle numerose riunioni che si erano tenute in merito. Gli rispondo che non ho partecipato perché, deliberatamente, nessuno mi aveva invitato. Un altro esempio dei pasticci che affrontiamo lo scopro nel 2002, qualche settimana prima dell’inaugurazione del superstore che per tanto tempo sarà la nostra ammiraglia, in via Ripamonti, a Milano. Incontro in cantiere un valido geometra del nostro ufficio tecnico e insieme ci accorgiamo che i reparti di frutta e verdura hanno dimensioni spropositate: se li riempissimo di merce, rischieremmo di vederla marcire prima che i clienti la comprino. Il rovescio della medaglia è che gli spazi previsti per il cibo confezionato e per i prodotti non alimentari sono troppo piccoli. Dobbiamo rifare tutto, rimettendo mano in tempi stretti all’intera superficie di vendita, alle celle frigorifere, all’impianto di refrigerazione, ai banchi. Accade lì e anche in altri superstore, come a Masnago, in provincia di Varese, con enormi costi aggiuntivi.

La ragione del disastro è che De Gennis vuole fare tutto a modo suo. Una delle sue convinzioni è aumentare il più possibile gli spazi per i prodotti freschi – e segnatamente la frutta e la verdura, un reparto che in azienda ha lui stesso contribuito a creare

dimostrando grandi capacità – senza alcuna correlazione con le reali esigenze di vendita. Metto al corrente mio padre per iscritto, facendo tutti i calcoli su quanto ci sta costando questo modo di fare, ma lui non dice nulla: De Gennis per Bernardo è come una parte di se stesso, lo proteggerà sempre, fino al 2010, quando dalla sera alla mattina manderà via pure lui. Assieme a De Gennis, però, vuole probabilmente proteggere anche il proprio operato. Tutta la parte di sviluppo immobiliare e di realizzazione architettonica e impiantistica dei superstore è il regno di Bernardo, in cui nessuno ha mai potuto mettere becco.

Bernardo si dimette: sì, no, forse

Gli errori però si susseguono e, come avrò modo di comprendere di lì a breve, alcuni stanno facendo addensare nubi minacciose sulle nostre teste. È in questa situazione che mio padre, all'inizio del 2002, decide di nominarmi amministratore delegato. Non credo lo faccia per scaricare su di me la responsabilità dei problemi che si stanno per rovesciare su Esselunga. I motivi sono diversi. C'è un fattore esterno: in quei mesi in azienda si diffonde la notizia che Bernardo sia nuovamente sotto indagine per tangenti e che la magistratura stia valutando una richiesta di interdizione dai pubblici uffici nei suoi confronti. Ma c'è anche un aspetto personale: mio padre si è probabilmente reso conto di aver commesso troppi errori e in un momento di debolezza sta meditando di farsi da parte. Questa mia convinzione è rafforzata anche dal modo in cui, nel febbraio 2002, mi comunica la sua decisione.

Mi spiega che il suo forte, negli anni in cui ha gestito l'Esselunga, sono stati il metodo, lo stile, il rigore e di aver sempre cercato di opporsi a quello che definisce lo "straccionismo" del mondo dei supermercati italiani. Ora però ritiene di non essere più all'altezza, anche in quella che era la sua grande passione, l'ufficio tecnico, i progetti, i cantieri, lo sviluppo dei nuovi superstore. Per lui è uno strappo doloroso, e infatti mette subito le mani avanti: non vuole abbandonare i lavori che sta seguendo con tre giganti dell'architettura, Norman Foster, Rafael Moneo e Luigi Caccia Dominioni. Per il resto, però, la voglia di passare la mano sembra essere reale, anche se mi avverte che si riserva la possibilità di dare un'occhiata a quello che stiamo facendo. Anche qui, usa comunque i guanti di velluto: non ha nessuna intenzione di suscitare sospetti o paure.

Dopo tanti anni di lavoro ho però imparato a conoscere sia mio padre sia i meccanismi di un'azienda con migliaia di dipendenti, che richiede un sistema di deleghe molto preciso perché ognuno possa assumersi le responsabilità che gli competono. Ci penso per qualche giorno e, poi, gli rispondo. Lo ringrazio per la fiducia che mi sta dimostrando ma gli chiedo, allo stesso tempo, di non affrettare i passi successivi. Ovviamente non ho nessun problema a lasciargli la possibilità di verificare tutto quello che vuole: quello che mi preme è avere deleghe chiare, anche se più limitate, che mi permettano di esercitare il mio ruolo.

Purtroppo non c'è niente da fare. Passano un paio di settimane e, il 22 marzo, lui manda a tutta la dirigenza una comunicazione che non tiene in alcun conto quanto gli ho richiesto. Scrive: "Varie ragioni mi hanno indotto alla decisione di non occuparmi più neppure dello sviluppo e dell'ufficio tecnico, prima fra tutte la mia libertà personale. Oltre cinquant'anni di impegno in prima linea hanno lasciato il segno. Quindi tutta la documentazione che riguarda i due settori menzionati non deve più essermi inviata. Non voglio vedere più persino la rassegna stampa, roba che, generalmente, leggevo a letto. Mi informerò, mi informerete, a grandi linee, dei grandi accadimenti. [...] Mi ritiro a Pioltello; per cui sarò *around*, qui in giro, e potrete ricorrere a me ove riterrete che io possa ancora essere utile o in caso di necessità. Tengo per me l'architettura, il verde, Milano Santa Giulia e Porta Vittoria". I due ultimi riferimenti sono a due aree milanesi dove lo ha fatto entrare l'immobiliarista Luigi Zunino. Questa volta le ultime righe della comunicazione sono molto dirette sul fatto che il naso, nelle questioni aziendali, vorrà certamente continuare a metterlo: "Mi riservo ovviamente la facoltà di dare uno sguardo a tutto ciò che mi piace. Senza assilli. Grazie di tutto e i più cari saluti".

Come sempre Bernardo mostra, anche in questa occasione, l'ambiguità più totale. Sulla carta si ritira ma nella realtà vuole occuparsi di tutto: dai cartelli al banco del pesce alle planimetrie dei nuovi superstore. Esattamente nei giorni nei quali in teoria mi sta mettendo in mano l'azienda di famiglia, nelle varie comunicazioni che intercorrono tra noi trova l'occasione di darmi del "ragazzino schizzato" e di attaccarmi pesantemente perché ho disdetto una riunione sulla disposizione degli scaffali e delle merci nei nuovi impianti in costruzione. Insiste di voler partecipare alla riunione. Gli rispondo che non possiamo presentarci a una riunione, in due, con idee contrapposte, che dobbiamo confrontarci prima fra di noi, da soli, e poi far vedere a tutti che coltiviamo gli stessi obiettivi. Forse uso toni non troppo concilianti, perché lui ribadisce di essere stato offeso. Ma la sua, in realtà, è una recita. La confusione gli fa comodo, in primo luogo per continuare a esercitare il suo predominio. E, forse, anche per scaricare su altri le colpe sui guai che stanno per rovesciarsi addosso a noi.

Un po' amministratore delegato, un po' no

La mia nomina mi evoca un passaggio delle *Memorie di Adriano* di Marguerite Yourcenar: "Eravamo troppo diversi perché potesse trovare in me quel continuatore docile, vincolato in anticipo agli stessi metodi, persino agli stessi errori, che quasi sempre cerca disperatamente al letto di morte chi ha esercitato un'autorità assoluta. Ma il mondo, attorno a lui, era privo di uomini di Stato: io ero il solo che egli potesse prendere senza venir meno ai suoi doveri di buon funzionario e di grande sovrano; quel capo, abituato a esaminare attentamente lo stato di servizio dei suoi dipendenti, era quasi costretto ad accettarmi; e questa, del resto, era un'ottima ragione per odiarmi".

Vengo nominato in una seduta del consiglio di amministrazione dove Bernardo non pronuncia quasi una parola su di me. Poche settimane prima mi aveva confidato il suo

entusiasmo per i risultati che stavamo ottenendo, parlando di un "bilancio spettacoloso, esagerato". In un momento così importante, invece, dice soltanto – con freddezza – che "c'è un candidato ad amministratore delegato", indicandomi con il dito della mano e annunciando che "abbiamo deciso di nominarlo". La comunicazione interna della mia nomina viene firmata dal direttore delle risorse umane, non da Bernardo. Solo la letteratura ha la capacità di penetrare stati d'animo tanto contraddittori e così, qualche giorno dopo, gli scrivo per esprimergli il mio stupore per il suo comportamento. Lo faccio con i versi del poeta maronita Khalil Gibran, che vorrei tanto che lui interiorizzasse: "E una donna che aveva al seno un bambino disse: parlaci dei figli. Ed egli rispose: i vostri figli non sono figli vostri. Sono i figli e le figlie della forza stessa della Vita. Nascono per mezzo di voi, ma non da voi. Dimorano con voi, tuttavia non vi appartengono. Potete dar loro il vostro amore, ma non le vostre idee. Potete dare una casa al loro corpo, ma non alla loro anima, perché la loro anima abita la casa dell'avvenire che voi non potete visitare nemmeno nei vostri sogni. Potete sforzarvi di tenere il loro passo, ma non pretendere di renderli simili a voi, perché la vita non torna indietro, né può fermarsi a ieri. Voi siete l'arco dal quale, come frecce vive, i vostri figli sono lanciati in avanti. L'Arciere mira al bersaglio sul sentiero dell'infinito e vi tiene tesi con tutto il suo vigore affinché le sue frecce possano andare veloci e lontane. Lasciatevi tendere con gioia nelle mani dell'Arciere, poiché egli ama in egual misura e le frecce che volano e l'arco che rimane saldo".

Accompagno i versi chiedendogli il suo sostegno, perché solo questo mi darebbe forza e legittimità davanti a tutti. Lui non risponde. In tutto quel periodo, prima e dopo la nomina, le sue uscite sono spesso sopra le righe. Qualche giorno dopo scrive a diversi dirigenti e a me in copia: "Questo vitello è IMMANGIABILE[6]. Questa è la terza volta. Torniamo dal macellaio. Rimborsatemi. Grazie. Bernardo Caprotti". Si comporta così perché – come ha scritto bene il settimanale "Il Mondo", in un articolo di due anni prima – quando vengo nominato amministratore delegato lui e io non ci parliamo più da anni e anche perché sa perfettamente di non essere l'Arciere di Gibran. Non lo è mai stato e, arrivati a questo punto, non riesce a controllare l'arco e le frecce. Non sopporta che ci sia un altro numero uno. Un giorno, siamo nel superstore di via Ripamonti, a Milano, una cliente si avvicina e gli chiede chi è il capo. Lui risponde: "I numeri uno sono due".

Un giorno in ufficio sbagliano a passargli una telefonata di Salvatore Fagone, un mio amico del collegio in Svizzera che era venuto in azienda a propormi di acquistare delle arance siciliane per Esselunga. Bernardo lo riconosce e gli dice "Sai chi sono, vero?". Lui: "Sì certo, dottore". Bernardo: "Sono il vero Caprotti". E aggiunge: "Di dottore ce n'è solo uno". Quando mi racconterà l'aneddoto, Salvatore mi dirà, stupito, che nella sua voce non c'era la minima traccia di ironia. Nel lavoro Bernardo ormai non lesina i dispetti o addirittura gli attacchi in pubblico: in una convention, con 500 dipendenti presenti, decide di farmi una sorpresa. Invita, senza farmelo sapere in anticipo, un esperto di Federchimica, che afferma solennemente che "il biologico non esiste". Ovviamente quello che doveva essere un momento per dare slancio alle nostre iniziative commerciali si

trasforma in un disastro. Lui si mostra divertito, anche se poi – quando penserò di dimettermi – mi chiederà scusa per iscritto.

Ogni volta che tento di entrare nei suoi territori frappone nuovi ostacoli. Poi si impunta su questioni ideologiche. Con Paolo De Gennis sono andato a San Francisco per raccogliere idee e tornando abbiamo reimpostato i bar all'interno dei supermercati, mettendoci prodotti biologici e postazioni per connettersi al web. Lui fa sradicare le postazioni, e i prodotti bio con loro, e fa ridisegnare i bar nello stile un po' da mensa sovietica che hanno ancora adesso. Scrive a tutti una di quelle comunicazioni tra il punitivo e il pedagogico ricordate da Giulio Malgara: "Se *de gustibus non est disputandum* ('sui gusti non si deve discutere'), è pur vero che il brutto, il non armonico è un valore assoluto" asserisce nel suo ruolo di custode del gusto universale. Ma c'è di più: il web e il biologico sono i suoi veri e propri nemici, così come i computer, le mail, le slide, l'ecommerce e tutto ciò che non riesce o non vuole comprendere.

Lo sviluppo immobiliare non è l'unico campo da cui non accenna nemmeno un passo indietro. Non demorde neppure dalle produzioni. Da tempo si è messo in testa di creare una linea di piatti pronti aggiuntiva a quella già esistente, che prevede classici come il pesto fresco o le lasagne. Per lui i piatti forti di questa nuova serie devono essere la lepre in salmì e la *blanquette* di vitello alla zurighese. Tutti noi – cerchio magico compreso – nutriamo ovviamente seri dubbi, anche se nessuno osa uscire allo scoperto. Bernardo va avanti imperterrito e, come ha sempre fatto, in mensa impone molteplici assaggi di lepre, che caccia personalmente nella sua riserva in Monferrato. Durante un pranzo, in una sala appartata, nel silenzio più totale si sente la voce di Germana Chiodi: "Dottore, ci stanno crescendo baffi e orecchie". Lui sorride, farfuglia qualcosa e le lepri si dileguano per sempre dal possibile assortimento dei nostri punti vendita.

Due simpatici colleghi

Intanto continuano le azioni di disturbo. Quando decidiamo di costruire un nuovo magazzino a Biandrate, non ci vengono sottoposti i progetti e viene ordinato di non farci sapere come procedono i lavori. Quando lo scopro sono costretto a far realizzare un progetto alternativo dalle persone preposte, che erano state anch'esse tenute all'oscuro. Vengono compiuti errori grossolani nel magazzino per l'e-commerce. Paolo De Gennis sponsorizza un convegno durante il quale, alla presenza di alcuni nostri addetti, lo stesso esperto di Federchimica che Bernardo aveva portato a una nostra convention demolisce nuovamente il biologico. Nell'aprile 2003 gli mando una lettera per ricordargli che comportamenti come questo recano pesanti danni alle linee di prodotti Bio e Naturama che abbiamo lanciato e che ci stanno dando enormi soddisfazioni.

Un altro settore dove "chi tocca i fili muore" è l'amministrazione, che comprende anche la finanza e il controllo. È sempre stato così, al punto che quando avevamo compiuto la rivoluzione del marketing ed era nata l'assoluta necessità di gestire in presa

diretta la contabilità industriale, essenziale per poter calcolare la resa di ogni singolo prodotto e i corretti assortimenti, avevamo dovuto scorporarla da quella che avrebbe dovuto essere la sua sede naturale. Carlo Alberto Corte Rappis d'altronde non era interessato a tenere sotto di sé queste nuove attività, percepiva l'ostilità preconcetta di mio padre nel confronto di questa mia iniziativa ed era stato ben felice di farcela gestire. Su tutto il resto, però, il segnale era ben chiaro: non oltrepassate quella porta. Il primo ottobre 2002, quando Carlo Salza entra in azienda, il direttore del personale cerca di impostare una circolare che – come dovrebbe essere logico – colloca il nuovo "direttore amministrazione, finanza e controllo alle dirette dipendenze del dottor Giuseppe Caprotti", e cioè dell'amministratore delegato. La circolare viene stroncata da Bernardo che ci mette una riga sopra. La definisce "burocrazia dal volto umano" e, rimandando al direttore del personale e a me la bozza bocciata, annuncia che farà "una sola comunicazione in questa tendenza". Che cosa voglia dire questo misterioso annuncio lo scopriamo tre settimane dopo, con una delle sue comunicazioni interne, gli editti con cui continua a fare quello che vuole.

Scrive che "l'evoluzione delle cose, la complessità dei problemi, il peso di tanti compiti hanno suggerito qualche correzione all'assetto del management". Ricorda che Corte Rappis "ha spostato sempre più la sua attenzione e il suo impegno verso l'immobiliare, settore delicatissimo per il futuro dell'impresa, e che comporta chiaramente una profonda competenza del 'legale', nel fiscale, ecc." e che ora "ha accettato di ricoprire la carica di direttore degli Affari Generali". Il ruolo di nuovo direttore amministrativo e finanziario tocca quindi a Salza. "Il dottor Salza ha una provata esperienza in campo finanziario avendo trascorso oltre un decennio con una importante società italiana, ma multinazionale. Sulla mia lunga consuetudine con il dottor Corte Rappis e la conoscenza del dottor Salza si fonda la certezza di una cordiale collaborazione fra le due persone che ricoprono incarichi così delicati. Il dottor Salza potrà avvalersi della conoscenza che il dottor Corte ha di Esselunga, oltre che della sua grande capacità anche in campo fiscale; il dottor Corte avrà sempre accesso alle cose dell'amministrazione e troverà nel dottor Salza un simpatico collega."

La comunicazione non accenna al fatto che, a rigor di logica, Salza dovrebbe dipendere da me. Come sempre si rimane nell'incertezza e nell'ambiguità dove mio padre può, sostanzialmente, fare quel che gli pare. La collaborazione tra "simpatici colleghi" non dura granché, perché dopo un po' Corte Rappis sparisce dalla circolazione.

In seguito Zocchi sarà nominato amministratore delegato della società di ecommerce della Coop – che si chiama Digitail e gestisce il sito EasyCoop –, di cui Paolo De Gennis diventerà consigliere di amministrazione.
Esselunga, bilancio consolidato 2017, doc. cit.
Ci sono ancora le lire. [*N.d.R.*]
G. DI FEO, *Armani patteggia condanna a 9 mesi. Krizia: fu rapina*, in "Corriere della Sera", 11 maggio 1996.
G. DI FEO, *A giudizio il top dell'alta moda*, in "Corriere della Sera", 7 luglio 1995.
Le maiuscole sono nell'originale. [*N.d.R.*]

6
Montenapoleone in periferia

La spaccatura fra gli uomini di fiducia di Bernardo che si verifica nel 2003 si apre in una fase durante la quale, ormai da qualche anno, Esselunga sta viaggiando come un treno. I bilanci dicono che il fatturato relativo alla vendita di merce tra il 2000 e il 2003 è salito da 3 a 3,96 miliardi di euro[1]. Significa un incremento complessivo delle vendite di quasi il 32 per cento, con un ritmo medio annuo nel triennio 2001-2003 superiore al 10 per cento, senza considerare i contributi promozionali, che sono cresciuti ancora più rapidamente. Questo boom è in netta contrapposizione con quanto in quel periodo sta accadendo in Italia, dove il PIL si muove a rilento: dopo la crescita dell'1,8 per cento segnata nel 2001, nei due anni successivi l'economia nazionale si blocca e inizia una lunga fase di ristagno. Anche i consumi delle famiglie, nello stesso periodo, fanno complessivamente fatica: mentre le nostre vendite volano, l'incremento massimo segnato dai consumi a livello nazionale è invece quello del 2003, con un modesto più 1,3 per cento, dopo due anni in cui erano cresciuti pochissimo.

Questi numeri, per noi, vogliono dire soltanto una cosa. A dispetto della fatica che facciamo in Toscana per la concorrenza di Coop, nel complesso stiamo aumentando le nostre quote di mercato e possiamo contare su una clientela che ci apprezza. Una persona ci scrive, ad esempio: "Lo confesso, sono totalmente innamorato di Esselunga". I clienti che utilizzano la carta Fidaty sono ormai tre milioni, un numero enorme per una catena che non è presente in una larga parte d'Italia e che, anche al Nord, è fortissima in Lombardia ma ha una presenza molto più rarefatta nelle altre regioni. Soltanto nel 2003 le carte Fidaty crescono del 7,8 per cento. Un successo che mostra come la nostra sia una clientela estremamente affezionata: il 91 per cento degli acquisti è effettuato da persone che utilizzano la carta fedeltà. Anche il valore medio degli scontrini aumenta (lo certifica IRI Infoscan) nonostante con uno dei nostri concorrenti più agguerriti, Unicoop Firenze, si scateni una vera e propria guerra dei prezzi, al ribasso. Non ci tiriamo indietro perché il momento è delicato: il mondo del commercio in quegli anni è accusato di aver alzato i prezzi approfittando del passaggio dalla lira all'euro. Mi sono accorto del fenomeno personalmente e lo combatto: molti fornitori arrivano addirittura ad anticipare il cambio della moneta rincarando i loro listini. Uno di questi, un colosso della birra, ha la sfacciataggine di metterlo per iscritto. Per contestare e bloccare questo genere

di pratiche sono costretto a scrivere a Centromarca, l'associazione aderente a Confindustria che raccoglie i produttori di beni di consumo di marca.

Ma non ci fermiamo qui. Affidiamo alla società di consulenza PwC il monitoraggio di un indice che rileva i prezzi dei prodotti sui nostri scaffali. I risultati sono eccezionali: mentre le nostre vendite totali aumentano, i nostri supermercati sono in deflazione, perché i prezzi diminuiscono. Lo spiego pubblicamente in una intervista rilasciata alla fine del 2003 a "Panorama": nel 2003 abbiamo azzerato la media dei rincari di circa 25.000 prodotti venduti nei nostri supermercati. Il dato viene verificato dalla società indipendente PwC. Nel 2002, a fronte di un'inflazione ufficiale del 2,8 per cento, i prezzi dei 25.000 articoli erano cresciuti solo dello 0,86 per cento. Mentre nel 2003, a giugno, erano addirittura scesi dello 0,92 per cento su base annua. Facciamo anche, sempre nel corso del 2003, una campagna pubblicitaria per mostrare al pubblico i risultati di questa nostra strategia[2], in risposta a una di Unicoop Firenze che nel 2001 si era definita "Campione del risparmio", affermando di avere "i prezzi più bassi d'Italia". La Fidaty gioca un ruolo cruciale in tutto questo: nel 2002 tra buoni sconto e premi vengono erogati più di 215 milioni di euro ai clienti. L'indice di gradimento è altissimo: la rilevazione fatta dalla società di analisi di Giampaolo Fabris dice che la nostra carta fedeltà è apprezzata dal 73,1 per cento dei clienti, il livello più alto d'Italia.

Di questi risultati, però, in consiglio di amministrazione non si può parlare, nonostante in alcune occasioni – ne ricordo una in particolare, il 6 febbraio 2002 – li anticipi per iscritto. Alcuni sono clamorosi: la politica di contrattare con i fornitori i contributi di fine anno, piuttosto che gli sconti a listino, ci sta ricoprendo d'oro. È la voce d'incasso che aumenta più velocemente, ancor più della semplice vendita dei prodotti, che pure cresce a ritmi sostenuti. In consiglio però la discussione si ferma spesso su aspetti secondari. Bernardo non vuole dare spazio ai risultati di un figlio che rischia di fargli ombra. Quando glielo faccio presente, non mi risponde. Si limita a dirmi che lui in assemblea non ci sarà. Per me riuscire a condividere i risultati sarebbe importantissimo, perché tra gli azionisti oltre a me e a nostro padre ci sono le mie sorelle Violetta e Marina, che devono essere informate di quanto accade. La benedizione di Bernardo, per tenere unita la famiglia e sotto controllo le tensioni che covano nella vecchia guardia, mi aiuterebbe moltissimo. Lui, però, con me si sente ormai da tempo in competizione, o addirittura in contrapposizione. Fa di tutto per tenere separati i figli, come aveva già fatto con i fratelli. Il "*divide et impera*" è la sua regola numero uno, in famiglia come in azienda.

Purtroppo in quegli anni Violetta è uscita da Esselunga e così ci ritroviamo a combattere isolati l'uno dall'altra le battaglie con nostro padre. Per un certo periodo lei vive a New York, poi rientra in Italia, ma non condividiamo più le giornate lavorative come facevamo prima, quando avevamo rivoluzionato insieme il marketing e la comunicazione. Lei vorrebbe che l'azienda di cui è socia pagasse finalmente dei dividendi, forse anche per sottrarsi al controllo che, invece, a nostro padre piace esercitare. Bernardo, che ha l'usufrutto delle azioni, non vuole fare questa concessione e quando mia sorella

cerca di metterlo alle strette sfugge. Violetta tenta allora di spingerlo a vendere il castello di Bursinel, la nostra casa estiva sul lago di Ginevra, e lui apre alla possibilità di lasciarglielo, in futuro. In un primo momento esprimo le mie perplessità sull'opportunità di venderlo, perché è un posto stupendo, legato ai nostri ricordi di famiglia e, in più, avrà sempre un grande mercato. Mi spiace vederlo andarsene così, quando Esselunga fa una montagna di profitti e ci sarebbero tante altre strade per dare a mia sorella quello che merita, non solo in quanto azionista dell'azienda, ma anche come protagonista di alcune delle scelte che ci hanno rilanciato. Io stesso decido di comprare la casa di Albiate dallo zio Guido, quando lui la mette in vendita, pur di conservare in famiglia il luogo dei nostri affetti. Per aiutarmi, nostro padre mi fa una donazione. Poi però, sulla vendita di Bursinel, faccio marcia indietro: non voglio che le mie sorelle pensino che ho chiesto, ed eventualmente ottenuto, qualcosa più di loro. E non voglio che mio padre strumentalizzi la vicenda per mettermi contro Violetta.

Questo è lo stato delle discussioni in famiglia, dove invece non si può nemmeno parlare di come sta andando il più importante dei nostri beni, l'Esselunga. Dal 1994 al 2003 le vendite di Esselunga sono quasi triplicate, arrivando a superare i 4 miliardi di euro. Il successo della formula dei superstore è stato assicurato dalla rivoluzione che avevamo compiuto assieme io, Violetta e una nuova generazione di manager, dallo sviluppo enorme dei prodotti non alimentari che ci aveva consentito di riempire i nuovi superstore e dal successo dell'ufficio marketing, nato proprio nel 1994. Esselunga ha iniziato anche a generare ingenti profitti. Qui però è necessario fermare l'analisi al 2002, per un fatto che accadrà all'inizio del 2004 e condizionerà pesantemente il bilancio del 2003. Come ho detto in precedenza, negli anni '80 l'Esselunga non era un'azienda particolarmente redditizia. Nel 1989, l'anno in cui ero rientrato da Chicago, i profitti al netto delle tasse erano stati di 3,4 miliardi delle lire di allora, lo 0,19 per cento del fatturato. Nel 2002 arriva invece a 127 milioni di euro, il 3,46 per cento del fatturato: un livello mai toccato in precedenza. I numeri possono essere difficili da capire, per cui provo a uniformare i due dati e a metterli entrambi in euro, per renderli con la maggiore chiarezza possibile. Nel 1989 ogni mille euro di merce venduta, agli azionisti di Esselunga restava un profitto al netto delle tasse di 1,9 euro. Nel 2002, dopo tutti i cambiamenti che abbiamo apportato, ogni mille euro di merce venduta il profitto netto è salito a 34,6 euro[3].

Insomma: il lavoro fatto in quegli anni, con le migliaia di dipendenti assunti per ricoprire le funzioni introdotte da zero e con i dirigenti vecchi e nuovi che avevano saputo dare un enorme contributo, ha trasformato un'azienda solida e ben gestita in un'azienda solida, ben gestita e moderna, capace anche di guadagnare più di quanto avesse mai fatto in precedenza. Bernardo ha dato una spinta essenziale nel campo che preferiva, ad esempio con l'intuizione di non lanciarci nel difficile mondo degli ipermercati – che avrebbero stravolto il nostro modello di business – e di concentrarci invece nei superstore, realizzati quasi sempre in posizioni strategiche e con criteri architettonici e organizzativi unici. Se lui li ha costruiti, noi tutti siamo però riusciti a

riempire le nuove, grandi, superfici di vendita con merci che Esselunga in precedenza non aveva mai nemmeno pensato di vendere, e soprattutto a rendere redditizi i supermercati grazie ai profondi cambiamenti apportati, come quello decisivo dei contributi promozionali dei fornitori. Questa traiettoria viene interrotta nei primi mesi del 2004, quando l'anno appena concluso – il 2003 – viene influenzato da alcuni fattori che vengono scaricati sul bilancio per motivi che non mi verranno mai spiegati. All'improvviso, così, i profitti diminuiscono. Sarà così che al vertice dell'azienda si materializzerà quello che può essere definito un golpe e io verrò allontanato.

Con Zunino, nei guai

Un anno prima di tutto questo, però, l'Esselunga viene colpita da alcune violente scosse, che mettono nostro padre in grande difficoltà e generano l'allontanamento del direttore finanziario Carlo Alberto Corte Rappis, un manager legatissimo a Bernardo. Il temporale deflagra sopra le nostre teste all'inizio del 2003. Da tempo in famiglia avevamo iniziato a preoccuparci del legame sempre più stretto che univa nostro padre all'immobiliarista Luigi Zunino. Violetta, con la sua intelligenza e la capacità di dire a Bernardo cose sgradite, era stata la prima a intervenire. All'inizio degli anni 2000, in una cena da Fulvio Pierangelini al Gambero Rosso di San Vincenzo, aveva avuto con lui una discussione molto accesa proprio su Zunino, che all'epoca io non conoscevo neppure. Le critiche di Violetta si protrarranno nel tempo e i fatti alla fine daranno ragione a lei.

Nel marzo 2003 nostro padre mi racconta che ormai da mesi è tormentato dalle preoccupazioni legate alla forte esposizione che l'Esselunga ha nei confronti di Zunino. Nel novembre 2002 gli è stato comunicato che quest'esposizione ha raggiunto la stratosferica cifra di 261 miliardi di lire, equivalenti a oltre 134 milioni di euro. Un supermercato non è una banca. Esselunga però si è spinta molto in là su questo pericoloso terreno, in molte forme diverse: impegni per l'acquisto di terreni per lo sviluppo immobiliare di aree di proprietà di Zunino, anche veri e propri finanziamenti. Bernardo nel tempo aveva maturato una vera e propria ammirazione nei confronti dell'immobiliarista piemontese, che alla fine degli anni '90 gli aveva sbrogliato parecchie situazioni difficili con le autorizzazioni necessarie, dal Piemonte all'Emilia, e sembrava avere in mano alcuni dei più faraonici progetti edilizi di Milano.

C'è un aneddoto che rende bene l'idea del legame che si era creato fra loro due. Lo ha raccontato un celebre architetto – una vera e propria archistar, come si dice adesso – durante un incontro pubblico con gli Amici della Triennale di Milano, che si è tenuto nel giugno del 2019. Zunino, quando era in auge, aveva approcciato l'architetto per metterlo in contatto con Bernardo in vista di una possibile collaborazione e aveva combinato una cena con lui. Aveva fatto mostra di grande prodigalità, dicendogli che lo avrebbe mandato a prendere con un aereo privato nella città dove si trovava. L'architetto aveva declinato l'offerta, rispondendogli che preferiva raggiungere Milano in treno. A cena, però, la discussione prese una brutta piega. Zunino a un certo punto sostenne che

bisognava rivalutare Benito Mussolini. Bernardo era d'accordo. L'architetto taceva, imbarazzato. Zunino alzò il tiro e aggiunse che forse bisognava riconsiderare anche Adolf Hitler. Bernardo era d'accordissimo. L'architetto a quel punto si alzò, disse di avere un impegno e se ne andò. Non ho mai capito quale potesse essere il senso di una provocazione tanto grottesca quanto evidente – che lo stesso Zunino racconterà ai suoi collaboratori nei giorni successivi alla cena – perché mi sembra chiaro che entrambi, sia l'immobiliarista che Bernardo, volessero soltanto mettere in difficoltà l'illustre ospite e che certamente non pensassero quanto sostenuto a tavola. Un po' come negli scherzi del film *Amici miei*, con Ugo Tognazzi e Gastone Moschin che si prendono gioco del malcapitato di turno. Ma perché l'abbiano fatto, non lo sapremo mai.

Ma non basta. Bernardo è così infatuato di Zunino che, a un certo punto, entra in prima persona nel più ambizioso dei progetti dell'immobiliarista, che passerà alla storia come Milano Santa Giulia. Bernardo non è soltanto coinvolto nel progetto fin dall'inizio ma, attraverso Esselunga, ne è uno dei grandi finanziatori. Al principio dell'estate del 2002 sui quotidiani escono diversi articoli che raccontano il progetto. A quel punto Bernardo invia una lunga comunicazione a tutti i dirigenti, rivendicando con orgoglio il ruolo di regista dell'intera operazione. Rileggere oggi quelle righe, con il salvataggio del gruppo Zunino condotto dalle banche per evitarne il fallimento, il progetto affidato ad altri e ormai molto lontano dalle ambizioni iniziali, un po' fa tenerezza per l'ingenuità mostrata da mio padre, un po' evidenzia i suoi limiti quando si spingeva fuori dai settori in cui era più competente. Nel documento Bernardo si vanta del fatto che Esselunga è proprietaria di tutte le aree commerciali del progetto, equivalenti a 25.000 metri quadri di superficie di vendita, più ulteriori 10.000 metri quadri di "galleria", destinata a ospitare raffinate boutique: "Non si vuole piazzare roba dozzinale ma un Ralph Lauren, Max Mara, magari Gucci" afferma.

Nei fatti Bernardo ha impegnato Esselunga ad acquistare un'area commerciale enorme. Per dare un'idea, i superstore più grandi del nostro gruppo arrivano a 4000 metri quadri di superficie, al massimo 4500. Mio padre però, in quel momento, si sente come François Mitterrand, il presidente francese che diede un nuovo fulcro a Parigi con il monumentale quartiere de La Défense: "Ci siamo impegnati a fondo in questo progetto" scrive "per dare il nostro apporto a una realizzazione che può cambiare la visibilità, il calibro della città di Milano". Si mostra insofferente per la folla che nei giorni di festa assedia "San Babila, piazza Duomo e via della Spiga" e sostiene che per dare un nuovo centro alla città si è mosso lui stesso per ingaggiare uno degli architetti più famosi del mondo, Norman Foster: "Ci siamo arrivati attraverso Lord Sainsbury, la cui notissima famiglia gli aveva affidato molti anni fa la realizzazione del famoso museo dell'East Anglia" racconta. Poi fa decollare i suoi sogni: "Il risultato di molti incontri, a Londra e sul luogo, è un progetto che offre alla città di Milano una *avenue* di oltre mezzo chilometro di lunghezza attorno a cui far vivere Centro Congressi, multisala, chiesa, servizi, il 'commerciale', un paio dei cinque alberghi previsti e altro" scrive Bernardo. Non ha paura di fare paragoni: la sua *avenue* "può costituire un nuovo corso Vittorio

Emanuele, una nuova Montenapoleone". Esibisce le misure: con il suo mezzo chilometro di svolgimento il nuovo viale supererà entrambe le celebri strade delle boutique milanesi, perché corso Vittorio Emanuele si ferma a 450 metri, via Montenapoleone a 400.

Bussando da Ralph Lauren

Bernardo continua la sua comunicazione spiegando che anche il nome "Santa Giulia" è una sua idea: "Si era pensato in un primo tempo a "Chiaravalle", ma l'abbazia è troppo lontana e il nome troppo difficile per gli stranieri". Invece "Santa Giulia" lo ritiene "dolce e di facile percezione per noi e per gli stranieri", un nome che ha pure il pregio di non avere nemmeno una chiesa intitolata a Milano: "Abbiamo l'assenso verbale di monsignor Arosio del Comitato Nuove Chiese della Curia Arcivescovile" assicura.

Purtroppo Bernardo inizierà a scoprire nel giro di breve tempo che il mestiere di urbanista e quello di sviluppatore immobiliare sono dannatamente difficili e che la sua euforia per il "nuovo centro di Milano" alla periferia della città non sembra molto contagiosa per i nomi prestigiosi che vorrebbe portare nelle boutique che si è impegnato ad acquistare. Racconta a Violetta di volere fortemente che Ralph Lauren apra un suo negozio negli spazi che lui acquisterà. Mia sorella lo sconsiglia con tutte le sue forze. Non c'è nulla da fare: prende un volo da Milano a New York e si presenta negli uffici dello stilista assieme a Zunino. Ralph Lauren lo fa accogliere dal suo team di manager e, a metà della riunione, entra lui stesso nella sala dove viene illustrato il progetto di Norman Foster. Spiega di coltivare da anni l'idea di aprire uno store a Milano ma, subito, fa capire a tutti che il nuovo quartiere di Santa Giulia non gli interessa: il suo obiettivo è il cuore di Milano, il centro città, dove infatti in seguito posizionerà i suoi punti vendita.

All'inizio del 2003, soltanto pochi mesi dopo il viaggio a New York, iniziano a diffondersi le voci che Zunino versi in gravi difficoltà finanziarie. Nostro padre viene da me in preda all'angoscia. Zunino godeva di un tale ascendente su di lui che Bernardo si era spinto a immaginare di vendergli tutta la parte immobiliare di Esselunga. Nel giro di pochi mesi, però, le cose cambiano rapidamente e ora ha paura: teme che un eventuale crac possa aprire un ingente buco nei conti di Esselunga. La comunicazione mandata a tutti i dirigenti meno di un anno prima, nella quale si vantava di essere il vero artefice del progetto Santa Giulia, si è rivelata un'illusione e il sogno del secondo centro di Milano si è trasformato in un incubo. Le iniziative che abbiamo con Zunino sono bloccate e rischiamo di perdere tutti i quattrini che Bernardo gli ha dato. Il 18 febbraio Bernardo va a colazione con Corrado Passera, che all'epoca è amministratore delegato di Intesa Sanpaolo, una delle banche che stanno cercando di scongiurare il fallimento. Il banchiere lo tranquillizza e gli fissa un appuntamento pochi giorni più tardi con un alto dirigente dell'istituto, Pier Francesco Saviotti, che si sta occupando della grana. All'appuntamento Bernardo va con Carlo Salza. Dall'incontro escono rassicurati: "Zunino non può più fallire, almeno per il momento" dice mio padre. Continua a non capire quale è la vera dimensione dei crediti e degli anticipi che vantiamo nei confronti di Zunino, che

rischierebbero di volatilizzarsi in caso di fallimento, e accusa l'immobiliarista di avere un "atteggiamento strafottente". Va da Eugenio Kannès, l'ingegnere che ha sostituito l'architetto Arnaldo Zappa alla guida dello sviluppo immobiliare di Esselunga, che gli comunica una cifra. Sale di due piani negli uffici di Limito e chiede conto a Corte Rappis, che minimizza, sostenendo che almeno una parte dell'esposizione è costituita da finanziamenti, che torneranno indietro. Si rivolge allora a Salza, che invece rincara la dose.

Per una catena di supermercati lo sviluppo immobiliare è certamente un'attività molto delicata, oltre che decisiva per avere successo: non bisogna soltanto strappare ai concorrenti le aree più promettenti dove aprire, ma occorre anche far sì che le amministrazioni locali concedano le autorizzazioni necessarie per poter effettuare i lavori. Dover limitare a 1500 metri quadri un supermercato, magari in una zona dove puoi guadagnare davvero soltanto se le superfici di vendita arrivano a 2500 metri quadri, attirando clienti anche da lontano, fa tutta la differenza del mondo. Quando i banchieri di Intesa Sanpaolo lo hanno ormai rassicurato sul fatto che, estromesso Zunino, i suoi impegni con noi saranno onorati, Bernardo riesce finalmente a completare il quadro dei rapporti che nel tempo ha intrattenuto con lui. Ci spiega che sono state intraprese decine di operazioni di sviluppo immobiliare, dove Santa Giulia è soltanto la più imponente. Da un lato Zunino ha permesso a nostro padre di aggiudicarsi progetti a cui teneva da tempo, bruciando i concorrenti più agguerriti e colmando le lacune nella nostra rete in alcuni territori. Dall'altro Esselunga gli ha versato ingenti somme per aree e permessi che, per un motivo o per l'altro, non sono andati come si sperava. L'analisi delle varie iniziative fa emergere una situazione davvero poco confortante. In varie operazioni Bernardo ha versato acconti e finanziamenti a Zunino per iniziative bloccate da tempo e, spesso, non ha voluto o potuto chiedergli indietro i soldi. Si vede poi che si è impegnato in alcune operazioni dai rischi molto elevati solo per bagnare il naso ai suoi nemici, la Coop o il gruppo Unes-Iper di Marco Brunelli, infilandosi in progetti privi di futuro o eccessivamente avventurosi. Un esempio per tutti, relativo all'autunno del 2000. A Milano nostro padre vuole impedire alla Coop di aprire un ipermercato nei pressi di piazzale Maciachini e chiede a Zunino di acquistare la grande area dell'ex stabilimento Carlo Erba. Per giustificare i costi troppo elevati il suo obiettivo è costruire un superstore da 7000 metri quadri, con 900 posti macchina, che sarebbe il più mastodontico nella storia di Esselunga. Un colosso che il Comune di Milano – guidato all'epoca da Gabriele Albertini, che Bernardo aveva sostenuto apertamente alle elezioni – non approva, dato che respinge tutte le richieste di dare inizio ai lavori. E così l'area resta bloccata, di proprietà di Zunino, che da Esselunga ha però già avuto anticipi per 22 miliardi delle lire di allora.

I casi di questo genere sono vari ma il più clamoroso è forse un altro maxi progetto avviato da Zunino a Milano, che si chiama Porta Vittoria. Nel suo scritto Bernardo confessa di essere stato lui a spingere l'immobiliarista a comprare l'area promettendogli 34 miliardi di lire, con 15 miliardi di caparra. Per qualche motivo, però, a Zunino viene concesso anche un finanziamento per ulteriori 30 miliardi di lire, che nostro padre

definisce “occulto”, perché nessuno lo avrebbe informato. Il prestito è peraltro senza garanzie: non abbiamo nemmeno una fideiussione, come potrò appurare in seguito. Carlo Alberto Corte Rappis, che ha lavorato per anni a stretto contatto con Bernardo, viene accusato di averlo concesso senza farne parola con nessuno: un fatto che ritengo improbabile, considerando che una mossa così grave – impossibile da tenere nascosta – è incompatibile con il timore reverenziale che chiunque in azienda prova nei confronti di mio padre. Da notare che l’intero progetto di Porta Vittoria si rivelerà un flop tremendo. Ancora prima di finire in difficoltà e perdere il controllo della sua società, Zunino sarà costretto a cedere il progetto a un altro immobiliarista, Danilo Coppola, che farà poi fallimento. Oggi il superstore Esselunga è costruito e aperto ormai da tempo, mi risulta funzioni bene, ma fa parte di un complesso immobiliare tuttora disabitato e, a quasi vent’anni di distanza, circondato da un enorme cantiere. Mi sembra innegabile che sin dall’inizio si trattasse di un’operazione mal architettata e comunque portata avanti da nostro padre con un alleato non in grado di sostenere un progetto così articolato e gravoso.

A un certo punto, nei nostri scambi di informazioni sull’*affaire*, Bernardo smette persino di usare il nome di Zunino. Lo indica come “Signor Z.” oppure semplicemente “Z.”. L’intreccio mostra con evidenza ineluttabile quanto nostro padre abbia messo il destino della nostra azienda nelle mani di una persona che godeva di una fiducia illimitata da parte sua. Quasi tutte le operazioni descritte, infatti, hanno Bernardo stesso come protagonista. “Mi impegnai personalmente, rischiando: prima o poi un ampliamento ci sarebbe stato!” dice a proposito di un progetto ad Asti che aveva rilevato nel 1997 nella speranza che il Comune portasse da 1500 a 2500 metri quadri la superficie di vendita. Oppure: “Il 7 luglio 1999 acquistavamo fulmineamente l’area per oltre 55 miliardi di lire” racconta con orgoglio di quando lui e Zunino erano riusciti a strappare un mega progetto alla Coop sulla via Emilia, a Bologna. E ancora “il Signor Z. mi mostrò” un terreno a Cormano. Oppure “avendo perso troppe battaglie nel Comasco, ingiungo a Z. di aggiudicarsi una prestigiosa ubicazione” nella città lariana. “Abbiamo ottenuto che Z. si facesse carico” di un’operazione a Cologno Monzese. Sul pericolo di vedere la Coop sbarcare in piazzale Maciachini, a Milano, “avvertii Z. che mi liberò dal mio incubo acquistando l’intera area”. “Z. acquista d’accordo con noi l’area ex Eridania” di Alessandria, che mette fuorigioco due vicini progetti di Panorama e Coop: anche se i costi di sviluppo sono enormi e l’iniziativa resta bloccata, “nei piani di Alessandria il grande commercio si fa lì, gli altri due sono spiazzati, grazie a Z.”.

Eppure, nonostante questo rapporto così stretto, nel quale Zunino si comporta di fatto da alter ego di Bernardo e lui lo tratta come un alleato imprescindibile al quale chiedere favori e concedere ingenti finanziamenti, nostro padre non si assume nessuna responsabilità del disastro combinato. Facendo finta di dimenticare che Esselunga è esposta con l’immobiliarista per ben 261 miliardi di lire, lui concentra tutta l’attenzione su quel finanziamento “occulto, senza garanzie” di 30 miliardi che Corte Rappis avrebbe concesso a Zunino senza dirglielo. Questo gli basta per autoassolversi, o meglio per

mettersi al riparo da eventuali critiche. Ci dice: “L’incidente Z. ha assunto in azienda una valenza enorme per tutta una serie di ragioni: il comportamento dello stesso e di altre persone, le perdite che si sono presunte grandissime, i tre mesi in cui io, personalmente, ho vissuto e non dormito nel timore di aver esposto l’azienda a un colossale dissesto”. Nonostante tutto questo lui, naturalmente, non ha responsabilità: “Non si prenda questo mio rapporto come una scusante. Non devo scusarmi con nessuno, sebbene sia stato fatto segno, diciamo così, di vecchiaia”. Con nostro padre è sempre così: se le cose vanno bene, è merito suo; se vanno male, la colpa è di qualcun altro, possibilmente un ladro o un corrotto.

L’inizio del colpo di Stato

Quando nel 2003 viene alla luce il pasticcio che Bernardo ha fatto con Zunino, esplode anche un’altra grana. In gennaio Salza ci ha informato che alla fine del 2002 Esselunga aveva accumulato perdite su contratti derivati per 30 miliardi di lire, equivalenti a oltre 15 milioni di euro. Si tratta di operazioni “non autorizzate”, assicura nostro padre, che sostiene di non esserne stato a conoscenza. All’inizio di marzo, con l’ulteriore ribasso dei tassi d’interesse a cui sono legati i contratti derivati, Salza dice a Bernardo che le perdite sono cresciute ancora, raggiungendo i 20 milioni di euro. I derivati del tipo di quelli sottoscritti da Esselunga sono dei contratti dove i due contraenti scommettono sull’andamento dei tassi d’interesse. Hanno un valore nominale enorme per un’azienda come la nostra, pari a 560 milioni di euro. Sono stati firmati con diverse banche tra il gennaio 1998 e l’ottobre 2002 e hanno iniziato a produrre perdite significative quando, con l’introduzione dell’euro, i tassi d’interesse in Italia sono diminuiti in modo consistente, cosa peraltro non impossibile da prevedere già in precedenza. Qualche anno più tardi, quando negli Stati Uniti scoppierà la crisi dei “subprime”, si scoprirà che anche in Italia diverse aziende non sufficientemente strutturate da saper valutare i rischi dei derivati si sono inguaiate parecchio con le banche, accumulando ingenti perdite finanziarie.

Bernardo non sa nemmeno maneggiare bene il nome dei derivati, che chiama “derivativi”, una storpiatura del termine inglese “derivative”. Fa però un goffo tentativo di scaricare la colpa su di me. Mi dice che l’autore delle operazioni sarebbe un collaboratore di Corte Rappis che si occupa di contabilità, bilancio e tesoreria. In un memo riferisce la presunta testimonianza di un altro dirigente che curava i suoi conti personali, secondo il quale il collaboratore avrebbe agito grazie a un diritto di firma che io stesso gli avrei dato nel 2001. Peccato che il dirigente autore della presunta testimonianza abbia lasciato l’Esselunga un anno prima, nel 2000, come mio padre ammette nella medesima relazione che redige sulla questione, contraddicendo se stesso. E peccato che, nel 2001, io fossi direttore dell’attività operativa dell’azienda, senza alcun potere sulla finanza: l’amministrazione e finanza non erano tra i miei compiti, una scelta deliberata di mio padre. Nel 2002, quando vengo nominato amministratore delegato, in teoria avrei dovuto occuparmene. Ma le ambiguità nella definizione delle deleghe continuano a fare il

gioco di Bernardo, che da un lato non mi permette di avvicinarmi a tutta la parte finanziaria e contabile, dall'altro cerca qualcuno su cui – in caso di necessità – scaricare la colpa dei disastri. E così Carlo Salza, il direttore amministrazione e finanza, ogni tanto mi comunica qualche informazione ma di fatto continua ad avere un rapporto privilegiato e continuativo con il solo Bernardo.

Il tentativo di scaricarmi addosso la colpa dei derivati fa talmente acqua che l'accusa viene lasciata rapidamente cadere: c'è un solo responsabile di questi errori, ed è in ultima istanza Bernardo, che pasticcia sulle deleghe, non porta mai alcuna decisione in consiglio di amministrazione, si affida mani e piedi ai suoi uomini di fiducia, sempre con l'obiettivo di poter fare quello che vuole, senza rendere conto a nessuno. Alla fine viene accusato uno dei dirigenti del servizio finanza, ma anche in questo caso sono del tutto restio a credere che quei contratti non fossero stati discussi e avallati da nessuno e in particolare da mio padre, considerando l'enormità degli importi che implicavano: nessuno in un'azienda firmerebbe contratti su un valore nominale di 560 milioni di euro senza coprirsi le spalle. Dopo aver gettato il sasso contro di me, comunque, Bernardo ritira la mano, scaricando invece le responsabilità sui suoi più stretti e fedeli collaboratori, pur di uscirne pulito e preservare la sua immagine di imprenditore infallibile. Così come accade con i derivati, fa anche con il caso Zunino. Corte Rappis era un professionista che si sarebbe gettato nel fuoco per lui. Meno di sette anni prima, nel 1996, aveva persino patteggiato una condanna a nove mesi di carcere per le tangenti pagate alla Guardia di Finanza per favorire Esselunga. Ma Bernardo, dopo aver egli stesso messo nei guai l'azienda con i suoi affari con Zunino, scarica la colpa su di lui.

L'*affaire* Zunino è comunque talmente grave che nostro padre sembra volersi ritirare. Lo sostiene più volte. C'è un momento in cui sembra davvero a un passo dal farlo. È il 20 marzo 2003, un mese e mezzo prima del rapporto nel quale, pur ammettendo tutti gli errori fatti con l'immobiliarista che ci hanno portato a un passo dal perdere 261 miliardi di lire, concluderà la relazione che ci sottoporrà dicendo "non devo scusarmi con nessuno". Ebbene, quel 20 marzo Bernardo va a cena a Milano a casa di Violetta, che non vede da parecchie settimane. Le parla dei derivati, del buco che rischiamo con Zunino. Mia sorella è una furia. Gli rinfaccia di averlo avvertito su Zunino già molto tempo prima, gli dice che alla sua età dovrebbe lasciare definitivamente il timone ai figli, lo rimprovera per non aver accettato la candidatura a senatore che gli era stata offerta da Silvio Berlusconi, piuttosto di rimanere a trafficare in azienda e combinare guai. Lui balbetta, poi scappa, esce di casa senza dire una parola. Violetta lo segue fino alla porta: non è ancora entrato in ascensore che lei ha già dato due giri di chiave. Era arrivato a casa sua alle otto e mezzo, poco più di un'ora dopo è già di ritorno in via del Lauro.

In fondo, però, Bernardo non è disposto a farsi da parte, e questi tentennamenti non sono sufficienti per spingerlo a mollare davvero. Il suo avvocato, il solito Alfonso Pellegatta che già lavorava con lui quando c'erano ancora gli zii, prima di una riunione del consiglio di amministrazione mi chiede di "non attaccarlo". Non lo faccio. Purtroppo non ho la reale possibilità di sottrarre l'azienda alle ambiguità di nostro padre. Il consiglio

di amministrazione si ritrova solo per ratificare quello che decide lui. Non ci sono personalità abbastanza forti e autorevoli da poter dire a Bernardo che per il bene dell'azienda deve farsi da parte. Noi stessi non abbiamo la reale possibilità di dare un nuovo assetto di comando al gruppo, perché lui non ci ha mai dato la possibilità di farlo.

Dopo la cena con Violetta, nostro padre inizia così il solito percorso di rimozione dei suoi errori. Senza dirmelo, in estate raddoppia lo stipendio a Carlo Salza. Poi promuove un'inchiesta sotterranea sulla mia gestione, di cui verrò a sapere soltanto l'anno dopo. Il peccato mortale in cui cado in quel momento è di ritenermi indispensabile, grazie al fatto di avere in mano la gestione operativa dell'azienda. L'umiltà è una delle più preziose lezioni che la vita ci possa insegnare. Io invece, alla fine del 2003, concedo un'intervista al settimanale "Panorama". Mio padre l'autorizza ma, purtroppo, il capo redattore mi condanna a morte perché la titola *Il signor Esselunga*. La foto mi ritrae tra le casse del superstore di viale Ripamonti, a Milano. In famiglia viene accolta con un gelo terrificante. Giorgina, nostra madre, mi racconterà che, quando l'aveva letta, aveva subito realizzato che mi ero suicidato. Alla cena di Natale dei dipendenti Bernardo non si presenta. Due anni più tardi si farà fare la medesima intervista, facendosi fotografare esattamente nello stesso posto: dev'essere chiaro a tutti che il signor Esselunga è lui. E soltanto lui. Intanto, in azienda, Carlo Salza fa le sue mosse. Ribalta il personale dell'amministrazione, allontanando le persone come Corte Rappis e altri ancora che lavoravano con Bernardo. Spinge mio padre a cambiare il collegio sindacale, dove entra un commercialista che si chiama Giuseppe Pirola. Al suo seguito arriva anche una nuova società di certificazione dei bilanci, la PwC. Salza è pronto per il grande salto: prendere il comando dell'azienda. Mi ricorda Eugène de Rastignac, il protagonista del romanzo *Papà Goriot* di Balzac, che guarda Parigi dall'alto e lancia la sua sfida: "E adesso, a noi due!".

Dati del bilancio Esselunga analizzati e classificati dalla società di consulenza Four Partners.

La prima campagna pubblicitaria si riferiva all'indagine 2003 della rivista "Altroconsumo", che aveva identificato nell'Esselunga di via Milanesi "il supermercato più conveniente di Firenze". La seconda campagna era invece a livello nazionale e si basava sulla rilevazione di PwC che mostrava come nel 2003 i prezzi nei supermercati Esselunga fossero diminuiti dello 0,92 per cento rispetto a un anno prima.

I dati sono tratti dalla pubblicazione annuale effettuata dall'Area studi di Mediobanca, intitolata *Le principali società italiane*. Sui numeri di bilancio può incidere una lunga serie di fattori e, così, gli analisti preferiscono utilizzare anche un altro indicatore rispetto al rapporto fra utile netto e fatturato, che viene chiamato con l'espressione inglese "*return on sales*". Si ottiene calcolando il rapporto, espresso in percentuale, fra il margine operativo – i profitti della gestione industriale, prima delle poste finanziarie – e il fatturato. Ebbene, se si considera questo indicatore, si vede che dal 1998 al 2002 Esselunga non è mai scesa sotto il 4,7 per cento, con picchi fino al 6,8 per cento. Nei sei anni precedenti, al contrario, non si era mai saliti sopra il 3,8 per cento e la media era stata largamente inferiore al 3 per cento. Questi dati sono stati elaborati dalla società di consulenza Four Partners.

7
Pensavo che ti saresti sparato

Se in azienda la vita per me non era mai stata facile, all'inizio del 2004 comincia una trama che sarebbe perfetta per un thriller di John Grisham o uno di quei romanzi di Stephen King che fanno salire i brividi lungo la schiena. Non c'è un momento in cui non mi senta spiato, controllato o seguito. Mi ritrovo in una situazione dove non ho più il controllo della mia esistenza e sono costretto a vivere a stretto contatto con gli avvocati, giorno dopo giorno. Tutto questo mentre vengo dato in pasto ai giornali, che si impadroniranno della nostra storia e mi copriranno di commenti di qualsiasi genere, a volte solo sgradevoli, in altre occasioni diffamatori.

Proprio nei primissimi giorni del 2004, Carlo Salza viene da me con un documento in mano. Sostiene che non abbiamo centrato le previsioni di budget dell'anno precedente. Dovrebbe essere preoccupato ma non lo mostra, sembra quasi contento. "Mancano dei soldi" mi dice. In realtà si sbaglia. Provenendo da un mestiere diverso, una holding che gestisce partecipazioni industriali e non ha rapporti con milioni di clienti e migliaia di fornitori, è possibile che non sappia che una parte dei nostri incassi dell'anno – i famosi contributi promozionali – non ci vengono erogati immediatamente alla chiusura dell'esercizio contabile, il 31 dicembre, ma durante tutto il semestre successivo. Decine di milioni devono esserci ancora versati, ed è normale, visto che siamo a febbraio.

Ormai da tempo, per me, negli uffici di Limito l'aria si è fatta pesante. Se operativamente va tutto bene e gli affari viaggiano a gonfie vele, l'atmosfera è irrespirabile. Alcuni dei miei collaboratori più stretti iniziano a sospettare di essere pedinati e intercettati, come nel celebre film *Le vite degli altri* sui tormenti quotidiani di chi, nella Germania Est del dopoguerra, era sospettato di essere un dissidente. Si sentono presi di mira e, naturalmente, sono più portati a commettere piccoli errori, che danno luogo a reazioni furibonde. Avvertono che sta per succedere qualcosa di terribile e le tensioni iniziano a essere percepite anche all'esterno. I fornitori sono come gli animali del bosco: quando c'è un incendio sono i primi ad accorgersene. Sanno che il direttore commerciale, che lavora a stretto contatto con me, è in difficoltà. È un fatto risaputo anche negli istituti di credito. Bernardo ha da ridire su tutto e manda a numerose persone i suoi soliti scritti di fuoco. Nel 2002, dopo che mi aveva contestato la partecipazione a un convegno negli

uffici dell'Assolombarda, a Milano, mi sono rifiutato di continuare a mandargli il memo giornaliero con la lista dei miei impegni dell'indomani, che lui pretende da tutti i principali dirigenti. Possono avere responsabilità importantissime e stipendi da centinaia di migliaia di euro, ma sono tutti costretti a mandarlo quotidianamente alla segretaria Germana, con la suddivisione della giornata di mezz'ora in mezz'ora. Come se fossero bambini un po' indisciplinati e dunque da tenere d'occhio. Per me è un obbligo insopportabile, anche perché lui utilizza spesso le informazioni ricevute per dare il via a un'infinita sequenza di contestazioni paradossali. Non ne posso più delle continue critiche sul fatto che mi rechi a un determinato appuntamento o che incontri questo o quel fornitore. Il mio rifiuto, però, sfida la sua ossessione di avere tutto sotto controllo. Così ogni pretesto è buono per sfiancarmi. Gli mando la rassegna stampa? "È troppo lunga." Non gliela mando più? "Perché non me la mandi?" Ogni giorno così, dalla mattina alla sera.

Mi contesta le vacanze estive, in Toscana, con una lettera intitolata *Ferieland*. Il messaggio: l'Italia è la patria degli smidollati, dei fancazzisti, e io ne faccio parte. Critica l'utilizzo della parola "convenienza" o l'impostazione di un cartello di una promozione al 50 per cento. Entrambi, sia "convenienza" che il cartello, li userà lui stesso, quando sarò uscito di scena, e gli sconti al 50 per cento sono la regola ancora oggi. Non gli piacciono l'ufficio stampa o le convention, quando sono io a introdurli. Dopo, naturalmente, andranno benissimo. Bolla come "una porcheria" il prodotto di una grande multinazionale, mi chiede se una delle nostre persone del marketing "sa pensare", mostrando la consueta mancanza di rispetto per chi ha idee diverse dalle sue. Non gli interessa nulla dei risultati che stiamo ottenendo, perché di fatto mi considera un corpo estraneo alla "sua" Esselunga, che deve tornare alle origini, "ai bei tempi", quando c'erano solo lui e pochi altri di quelli rimasti a Limito, perché molti li ha licenziati lui stesso. Ogni tanto si fa sfuggire la frase: "Quando c'ero io, sì che...". Finale sottinteso: le cose andavano per il verso giusto. Anche se Esselunga guadagnava molto meno di quanto faccia sotto la mia gestione, con principi più moderni.

L'autunno del 2003 non preannuncia nulla di buono. Bernardo mi muove numerose critiche. Alcune le accolgo come giuste osservazioni: non chiudo mai le porte al confronto fra di noi, come testimoniano numerosi scritti che ci scambiamo. Gli spiego i miei punti di vista, i perché delle decisioni, gli ripeto che sono disposto a correggere gli errori che commetto. Ci mancherebbe, nessuno è infallibile. Per me l'importante in azienda è costruire un futuro che possa andare bene a tutti noi e non smetto mai di farglielo notare. Lui invece si fa imprigionare nella rete di delazioni che i suoi fedelissimi, vecchi e nuovi, costruiscono per mettere in cattiva luce i dirigenti che lavorano a più stretto contatto con me. Nel mirino finisce in particolare il responsabile dei servizi informatici, il manager che ha sostituito quello che veniva perfidamente chiamato "grazie zia", visto che era il marito della nipote di Germana. Secondo Bernardo l'azienda sarebbe soffocata da una "spaventosa burocrazia". Mentre prima, assicura lui, funzionava come una famiglia. I calci rifilati ai sottoposti da un importante dirigente della vecchia guardia,

i licenziamenti in tronco con tanto di circolari scritte per denigrare pubblicamente i malcapitati, il disprezzo che spingeva i dirigenti di origine meridionale a cancellare nomi di battesimo come “Santino” o “Martino” pur di apparire almeno un po’ lombardi, ovviamente non gli vengono in mente. La famiglia in cui sono cresciuto non era granché ma sono certo che simili comportamenti non siano appropriati in nessuna azienda, tanto meno in una famiglia.

Quando si verifica un problema nel nuovo sistema di rendicontazione che abbiamo introdotto[1] e la funzionaria che lo rileva va a parlarne con Carlo Salza, quest’ultimo si guarda bene dal riferire il fatto al responsabile del settore, in modo da dargli la possibilità di intervenire. Si reca invece in prima persona nei negozi dove c’è stato il disservizio e poi informa mio padre. Il clima è questo. Con una parte della dirigenza decisa a trarre beneficio dalla situazione, gonfiando il più possibile il vuoto che c’è fra noi due. Un giorno Bernardo arriva in ufficio e trova un comitato d’accoglienza guidato ancora da Salza, pronto a segnalargli che sui vari quotidiani sono usciti articoli relativi a un intervento fatto in televisione il giorno prima dal nostro direttore commerciale per una questione di strategie commerciali. La partecipazione al programma televisivo e la successiva uscita sui giornali erano state pianificate con me e con il responsabile dell’ufficio stampa, e il nostro direttore commerciale era stato molto professionale, come osserva persino Bernardo, costretto ad ammettere che l’intervento è stato “molto misurato e molto convincente”. Ma il punto non è quello: nessuno può permettersi che qualcuno diverso da nostro padre appaia all’esterno come un rappresentante di Esselunga.

Si tratta ovviamente di un’impostazione arretrata, visto che i dirigenti dei grandi gruppi e delle grandi marche sono invitati dai loro stessi datori di lavoro a comparire sui media, per mostrare i talenti e le competenze diffuse che esistono all’interno. Ma per Bernardo questo non è accettabile: nella lettera di contestazioni al direttore commerciale dice che occorre il via libera preventivo non solo suo ma anche del vicepresidente Paolo De Gennis, del responsabile dell’area toscana Giovanni Maggioni, del direttore del personale e del direttore amministrativo Carlo Salza. L’amministratore delegato, che sarei io, e il capo ufficio stampa, gli unici che da organigramma aziendale dovrebbero avere voce in capitolo in questa materia, non fanno parte della lista.

Una cosa che lo irrita moltissimo è che, con il prezioso aiuto di Marino Fineschi, ho finalmente elaborato un format per i supermercati più piccoli, gli Esselunga Sottocasa. Sono punti vendita già esistenti, di metrature ridotte, che riadattiamo a un nuovo contesto sociale, caratterizzato dall’aumento dei single e dei pensionati. Nicola Piepoli, che ha iniziato a collaborare con noi proprio su suggerimento di Bernardo, è un grande sostenitore del progetto. Lui stesso non guida e non possiede un’auto: ha intuito che queste categorie di clienti, sempre più numerose, non sono portate a spostarsi troppo per andare a fare la spesa e non hanno bisogno di uscire dal supermercato con i carrelli stracolmi. Preferiscono la rapidità, con negozi il più possibile vicini a casa. Dico a mio padre: “Guarda che a Milano il 30 per cento delle persone non ha l’automobile e la

popolazione sta invecchiando". Oppure: "Dovremmo calcolare meglio i bacini d'utenza, il tipo di popolazione, i suoi bisogni". Lo avverto che non ci si può impiantare a Volterra, una cittadina da 10.000 abitanti, con un gigantesco superstore, di quelli che piacciono a lui e che soddisfano le sue aspirazioni da architetto mancato. Calcolo che potremmo approntare 83 Esselunga Sottocasa, ristrutturando supermercati Esselunga esistenti, con superfici fino a 1500 metri quadri, come ad esempio il supermercato di viale Piave a Milano o l'Esselunga di via Pisana a Firenze. Lo faremmo anticipando alla grande i piani che i concorrenti metteranno in pratica negli anni successivi e che Esselunga si ritroverà a inseguire molto tempo dopo. Sarà soltanto alla fine del 2019 che l'azienda, ormai controllata da mia sorella Marina e dalla mamma Giuliana, aprirà un primo minimarket, in corso Italia, a Milano. Lo chiamerà "LaEsse", rinunciando inizialmente al marchio Esselunga che mio padre ai suoi tempi aveva chiesto di mettere sempre, in ogni iniziativa. Nel giro di poco più di un anno i negozi "LaEsse" saliranno a sei, cinque a Milano e uno a Roma. Non entro nel merito della formula scelta da Marina o da chi lavora con lei, che è profondamente diversa da quella che avevo proposto tanti anni fa e che si può vedere in alcuni punti di vendita, in Toscana o a Milano, ancora oggi. Osservo soltanto che forse Marina ha dovuto riempire un vuoto nella presenza territoriale dell'azienda, lasciato dalla decisione di Bernardo di abbandonare il progetto Esselunga Sottocasa. Mi pare che si sia perso un sacco di tempo, ed è un peccato.

Invece Bernardo, dopo che mi avrà tolto di mezzo, farà solo superstore, a modo suo, senza alcun riscontro sui bacini d'utenza e sul profilo demografico della zona. D'altronde mio padre fa progettare tutti gli impianti di Milano per le produzioni alimentari, la pasta fresca, i gelati, i piatti pronti, senza mai elaborare un piano industriale. Dimostra un grande intuito ma, allo stesso tempo, gli va anche bene. E se compie errori enormi, come quando siamo costretti a rifare in tutta fretta i nuovi impianti per la produzione di pasta fresca, completamente sbagliati fin dall'impostazione originaria, non deve rendere conto a nessuno. In una di queste occasioni finirà per mandar via due persone che probabilmente hanno l'unica colpa di essersi attenuti alle scelte errate sue e di De Gennis. Eppure nello sviluppo fatto esclusivamente con i superstore, senza dare una spinta all'e-commerce – che lui detesta – e senza preoccuparsi di aprire ulteriori supermercati più piccoli, finirà per lasciare alla concorrenza una parte rilevante della città di Milano, il cuore del suo mercato.

Gli avevo anche mostrato il conto economico del nostro negozio più profittevole, che aveva 1500 metri quadri di superficie.

Invano.

Cime tempestose

Il 2003 finisce con una marea di contestazioni di Bernardo nei confronti della struttura operativa che dirigo. Si va dalla carta igienica all'emmental, ai resi del pane,

all'esposizione dei formaggi, per finire con le puntarelle in assortimento. È un continuo. Uno dei fornitori di verdure bio viene accusato di averci consegnato una busta di insalata con dentro una rana viva: un'occasione imperdibile per metterci tutti sotto accusa, e con noi il biologico, che lui non ha mai sopportato. Nessuno coglie l'ironia della situazione: il ritrovamento della rana viva, un fatto certamente negativo, in fondo depone a favore delle caratteristiche di naturalezza del prodotto e della sua freschezza. Ma non è il momento di collaborare per risolvere i problemi che in una catena che arriva a far girare 27.000 prodotti in un anno si presenteranno sempre, giorno dopo giorno, e che devono semplicemente essere affrontati. Al contrario, c'è chi ha interesse a soffiare sul fuoco. Le rane restano protagoniste negative: Bernardo manda a tutti, con sottolineature, uno scritto della società di selezione del personale Ray & Berndston che si intitola *Le Alpi, i Pirenei e la rana bollita*. Parla di "manager rane, magari tecnicamente bravi, ma che si sono addormentati sugli allori, fino a ritrovarsi bolliti". Il messaggio è molto chiaro: "Ogni esperienza di *turnaround* nasce con l'azzeramento di tutti i 'bolliti' e la ricostruzione di un gruppo di comando grintoso e con le idee chiare". Nella sostanza: io sarei a capo di un gruppo di bolliti e lui starebbe per salvare l'azienda. E ha il tatto e il buon gusto di scrivermelo.

Nonostante ciò, per quel che mi riguarda, continuo a fare ogni sforzo possibile per tenere vivo un dialogo tra noi. Un giorno usciamo a pranzo insieme. Sembra quasi che le cose possano andare meglio. Capirò subito dopo, invece, che la sua apparente tranquillità è solo un modo di evitare ogni chiarimento, perché ormai ha deciso di farmi fuori. È sempre stato così: quando siamo l'uno di fronte all'altro Bernardo non affronta mai i problemi. Tornati in ufficio, il pomeriggio stesso, si scatena un'altra contestazione, questa volta sul ruolo di Paolo De Gennis. Anche qui la sua decisione mi arriva per lettera, nonostante ci siamo visti pochi minuti prima, senza che lui ne facesse cenno. Bernardo vuole tenerlo, io non ne posso più di una persona che continua a remarmi contro. Così quando ricevo la lettera di mio padre salgo nel suo ufficio e abbiamo un diverbio. Lui urla che se non esco "chiama le guardie" per farmi sbattere fuori. Gli rispondo che dovrebbe vergognarsi di un simile comportamento e me ne vado. Mio padre urla, lo fa apposta per farsi sentire in tutto il piano, come fa con le sue comunicazioni scritte che manda "a tutti". *Urbi et orbi*.

Poco dopo volano parolacce scritte. Commenta un memo su una ricetta del ragù, trascritta in modo errato sul giornale della Fidaty. Sopra ha vergato la parola "CAZZO", proprio così, a caratteri cubitali.

Seguono altre contestazioni, una addirittura sulla paternità dei contributi all'associazione benefica Vidas, che a Milano si occupa di malati terminali. Ci fa presente che ha iniziato lui a sostenere questo ente, non io. Mi dice di "avere il voltastomaco" perché una collega va a lavorare altrove. La sua è un'accusa, come se fosse colpa mia. In realtà la dirigente tornerà poi in Esselunga, con Bernardo, per poi dimettersi nuovamente. Con lei e con altri ex colleghi ci vediamo ancora ogni tanto a cena, e concordiamo pienamente nella ricostruzione dei fatti.

Bernardo attacca anche Nicola Piepoli, che ha portato lui in azienda. La società di Piepoli è stata comprata da un gruppo che poi fallirà e Bernardo dice "faremo meno ricerche di mercato". Eppure i sondaggi fatti dal ricercatore ci sono serviti tantissimo per capire cosa volesse la nostra clientela. Mai ricordarglielo, però, perché sa lui quello che i clienti desiderano, comprese la lepre in salmì e la *blanquette* di vitello alla zurighese. Siamo all'epilogo.

Un giorno un fornitore mi chiede aiuto perché un geometra del nostro ufficio tecnico esige da lui mazzette per poter lavorare. Facciamo intervenire i carabinieri, che sorprendono il geometra in flagrante e lo arrestano. In realtà, era una trappola per smascherare il fornitore. Tuttavia la distanza con mio padre è talmente grande che lui, in una circostanza così sconvolgente, non mi dice nulla: si disinteressa totalmente dell'episodio. Il fornitore rimane, continuando a venderci materiali e attrezzature per i nostri punti vendita.

A un certo punto, siamo nel luglio del 2003, vengo accusato di non aver fatto nulla contro un mobilificio toscano che si chiama Emmelunga, che ha aperto un negozio a Corsico, nel Milanese. Bernardo si lamenta che i clienti potrebbero essere tratti in inganno e pensare che si tratti di una nostra iniziativa. Il caso Emmelunga diventa improvvisamente un tormentone: la mia colpa sarebbe quella di non essere in grado di difendere la nostra immagine. Peraltro i proprietari del mobilificio non hanno copiato soltanto noi: i loro magazzini sono dipinti di giallo e blu, per renderli del tutto simili a Ikea. Il marchio Emmelunga infatti esiste ormai dal 1985 e nessuno, in azienda da noi, ha mai pensato che potesse darci fastidio, nonostante la Toscana sia stata da sempre la nostra seconda base. Inizia una battaglia legale che si protrarrà per un decennio e che finirà quando il mobilificio, per motivi tutti suoi, sarà già fallito. Alla fine, nel 2014, Esselunga comprerà il marchio Emmelunga per 338.000 euro, senza mai utilizzarlo.

L'atmosfera è talmente pesante che i cacciatori di teste iniziano a chiamare in azienda per vedere se qualcuno dei dirigenti vuole accomodarsi altrove. Lo faccio presente a Bernardo, che fa finta di niente. Capisco che sta per succedere qualcosa. Non riesco a comprendere se gli straordinari aumenti di redditività che la mia gestione ha determinato gli siano indifferenti o se, al contrario, siano la causa scatenante della sua gelosia. Per dare un'idea: nel 1991 Esselunga otteneva un profitto al lordo di tutte le poste finanziarie e fiscali pari al 24,7 per cento delle vendite. Questo margine era garantito quasi per intero (e cioè per il 22,7 per cento) dalla differenza tra il fatturato e il costo dei prodotti, mentre una parte minuscola (appena il 2 per cento) arrivava dai contributi promozionali – i premi per le vendite effettuate durante l'anno – versati dai fornitori. Grazie al mio lavoro sui contratti e alla ridefinizione della politica commerciale, nel 2002 la prima componente dei margini di guadagno era rimasta quasi identica (il 22,5 per cento del fatturato), mentre la seconda era cresciuta a dismisura, raggiungendo l'8,5 per cento. Di conseguenza il margine lordo complessivo era cresciuto di oltre 6 punti percentuali, arrivando al 31 per cento[2].

Poi arriva Salza, con la sua rivelazione "sui soldi che mancano".

Quattro Mercedes nere

Nei primi giorni del 2004 mi chiama il direttore del personale e mi avverte che Bernardo – senza dirmelo e senza concordare nulla – ha convocato una riunione per la mattina del 9 gennaio, alla quale dovranno essere presenti tutti i dirigenti e i quadri di Esselunga. Il giorno prima mio padre parla con il direttore vendite e gli dice: "Oggi licenzio diversi dirigenti e mio figlio". In realtà lo farà il giorno successivo, una mattina gelida e grigia.

Arrivo all'ingresso alle otto, noto che nel parcheggio ci sono quattro Mercedes nere allineate. Cerco di sorridere e chiedo al guardiano di turno se è arrivata "una delegazione sovietica". È pallido come un cadavere, non mi risponde. Entro in ufficio e mio padre mi chiama dicendomi di recarmi in sala riunioni. Non ci sarà nessun meeting dei dirigenti: la presunta riunione è stata convocata solo perché tutti siano presenti e allertati, in modo da farli assistere alla drammatica rappresentazione che sta per essere messa in scena. Tre dirigenti, il direttore del personale e altri due, stanno per essere mandati via. Il direttore del personale è stato assunto da Bernardo, ha lavorato per oltre undici anni in Esselunga, ha pranzato ogni giorno a tu per tu in mensa con nostro padre per anni. Bernardo scaricava su di lui persino le faccende di casa, nonostante Giuliana in via del Lauro avesse assunto una segretaria per seguirle. Il secondo dirigente cacciato si occupa di acquisti e, dopo i prodotti freschi, lavora da sette mesi con Bernardo, che lo ha voluto accanto a sé. Il terzo è il responsabile degli acquisti di frutta e verdura.

È importante che sia ben chiaro fin d'ora un fatto: dopo aver collezionato nel tempo ogni possibile evidenza sui licenziamenti, mi sembra ormai innegabile che fossero del tutto immotivati e ingiusti. Anni dopo raccoglierò, da terze parti, delle testimonianze che accuseranno l'entourage di mio padre di aver tentato di costruire a tavolino le prove. Le accuse delle presunte malversazioni in verità appaiono parecchio confuse fin dall'inizio. Il torto dei tre malcapitati è quello di ritrovarsi sulla linea di tiro, quando nella realtà mio padre punta il mirino su di me. Per questo motivo qui non voglio ripetere i loro nomi, visto che sono già stati fatti da innumerevoli pubblicazioni, seguendo spesso informazioni distorte e inventate. Penso che morire una volta, emotivamente e lavorativamente parlando, sia più che sufficiente. Noi invece siamo costretti a subire questo supplizio ogni volta che, sui giornali e sui social network, persone non informate dei fatti ci rinfacciano le accuse che abbiamo dovuto affrontare all'epoca. Ogni volta, per tutti noi, è come morire di nuovo.

Dei licenziamenti si occupano Salza e De Gennis. La scena ricorda *La notte dei generali*, con Peter O'Toole, perché i due vanno su e giù per le scale degli uffici, come gli ufficiali tedeschi nel film. Ai tre dirigenti viene ordinato di non toccare nulla di quello che si trova sulle rispettive scrivanie. Vengono caricati ognuno su una delle Mercedes,

parcheggiate proprio davanti alle finestre degli uffici, in modo che tutti possano vederli uscire. La quarta automobile parte vuota. Uno dei miei collaboratori di allora, il direttore vendite, mi confiderà di aver pensato di essere lui il destinato alla pubblica gogna e di esservi scampato solo perché, quel giorno, si trovava all'estero per lavoro. Verrà comunque licenziato qualche settimana dopo. Anch'io sono sotto shock, come al risveglio dopo un'anestesia totale. In quel momento non so di che cosa i colleghi possano essere accusati e, pur conoscendo mio padre, non riesco a capacitarmi che possa aver architettato una messinscena tanto grottesca basandosi sul nulla. Entro nel suo ufficio e gli chiedo se la quarta Mercedes, quella andata via vuota, era per me. Mi risponde ridendo: "Non ancora".

Le accuse che vengono mosse nei confronti dei tre sono di diversa natura. Alcune sono quasi risibili. Il tono è del genere: "Tu hai detto questo a quello, mancandogli di rispetto". Non granché, in un'azienda dove uno dei fedelissimi di nostro padre prendeva a calci i sottoposti e Bernardo stesso teorizzava la paura come metodo per ottenere disciplina dai dipendenti, oppure urlava contro il malcapitato di turno di fronte a una platea più ampia possibile. Inoltre, visto il clima di contrapposizione che spingeva una parte della dirigenza a sobillare Bernardo contro le persone considerate più vicine a me, le testimonianze suonano spesso come non genuine. Non basta. Alcuni degli episodi contestati, rivisti con il senno di poi, sembrano indicare i possibili ispiratori. Il direttore del personale viene accusato, ad esempio, di aver taciuto a Bernardo presunte informazioni negative sul lavoro del responsabile dei servizi informatici. Ancora lui, vero e proprio agnello sacrificale: con la restaurazione verrà infatti allontanato, lasciando la strada libera al ritorno del marito della nipote di Germana, la fidata segretaria di nostro padre. L'attacco al direttore del personale può essere letto in controluce: non è un mistero per nessuno che la sua aspirazione era di venir promosso direttore generale. Una volta eliminato, l'ascesa di Salza al vertice non troverà altri ostacoli e diventerà lui stesso amministratore delegato, nel 2008.

C'è invece un nucleo di accuse in apparenza più serie. Al direttore del personale viene contestato ad esempio di aver favorito un fornitore ignorando una segnalazione sull'eccessivo costo di una spirale di raffreddamento del pane e dell'impianto per l'impasto degli gnocchi dello stabilimento di produzione di Firenze: un episodio che peraltro risale al 2001, ben tre anni prima. Gli altri dirigenti cacciati vengono invece accusati di aver privilegiato due produttori di frutta e verdura, diminuendo gli acquisti da altri tre. Come siano state costruite queste accuse lo capirò solo qualche anno dopo ma, fin d'ora, è importante notare che nelle contestazioni ci sono elementi impossibili da verificare. Sono cose del tipo: la mancata segnalazione dei problemi nella fornitura fiorentina è un semplice *relata refero*, una voce riportata da un collega. E ancora: il dirigente che si occupa di acquisti viene accusato del fatto che i produttori che sarebbero stati privilegiati ne avrebbero speso il nome anche all'esterno, con altri fornitori, esibendo una consuetudine con lui inopportuna. Oppure lo stesso dirigente e il collega responsabile degli acquisti di frutta e verdura licenziato assieme a lui avrebbero suggerito

di alzare sistematicamente i prezzi ai fornitori che intendevano favorire.

Fin dall'inizio i tre licenziati respingono in toto le accuse, così generiche e non circostanziate da venire facilmente smontate pezzo dopo pezzo. Anche qui è inutile entrare nei dettagli, visto quanto scoprirò sulla reale natura delle contestazioni. Riporto solo alcune delle loro argomentazioni. Il direttore del personale replica ad esempio di essere stato lui stesso a far emergere già nell'ottobre 2001 i problemi con la fornitura fiorentina e di aver disposto il licenziamento dei due responsabili. Per quel che riguarda la frutta e verdura, gli altri due dirigenti cacciati osservano fra l'altro che i nomi dei fornitori che avevano aumentato il fatturato con noi non sono casuali: erano tra quelli che avevano compiuto gli investimenti necessari per ottenere le certificazioni per rientrare nella più selettiva categoria "Naturama", che sotto la mia gestione aveva avuto un forte impulso. Queste argomentazioni difensive non fermano i licenziamenti.

I "mambrucchi" del sindacato

Personalmente, però, in quelle settimane mi ritrovo in una situazione terribile. Ho il dubbio di essere stato raggirato da persone con le quali collaboravo quotidianamente e di aver danneggiato la mia azienda. Non posso credere che mio padre abbia costruito dal nulla una simile messinscena e per un po' mi faccio condizionare dalle accuse. Mi spingo addirittura a effettuare delle verifiche patrimoniali e personali sui tre licenziati, per capire se davvero possono essersi resi colpevoli delle malversazioni che vengono loro addebitate. Naturalmente non ne verrà fuori nulla. L'investigatore privato che ho ingaggiato a mie spese, peraltro, all'improvviso inizia a lavorare per Esselunga. In azienda, però, mi ritrovo isolato ed esautorato di fatto. Dalle accuse di collusione con i fornitori mosse ai tre, mio padre ha già spostato il tiro verso un altro obiettivo. La sua tesi, ora, è che persone votate al bene dell'azienda sarebbero state messe da parte per favorire i traffici di un gruppo di potere intenzionato a prendere il controllo di Esselunga. Saltano improvvisamente fuori testimonianze di dipendenti che sarebbero stati allontanati perché incorruttibili, spesso figli di antichi dipendenti che lui conosceva di persona e che avevano costruito l'Esselunga dei tempi eroici. Il fatto che questi presunti martiri in precedenza non si fossero mai preoccupati di avvertirmi di quanto stava accadendo, per la sua retorica, è del tutto irrilevante: le loro gesta vengono scolpite in una nota interna intitolata *La colpa più grande* che ricorda un po' le lapidi commemorative sui monumenti ai caduti per la patria. Il messaggio di Bernardo è chiaro: suo figlio Giuseppe, che in teoria ricopre ancora la carica di amministratore delegato, è un appestato. Un paria. Non avvicinatelo.

Ancora traumatizzato e alla ricerca di tracce sulle eventuali responsabilità dei tre malcapitati, provo anche a ricostruire un quadro oggettivo della situazione dell'azienda, partendo dai conti. Cerco di capire se davvero "mancano dei soldi", come afferma Salza. Ho subito intuito che nella sua ricostruzione qualcosa non torna e cerco di ottenere da lui i dati sui ricavi garantiti nel 2003 dai contributi promozionali, in modo da poterli confrontare con i budget che erano stati predisposti e verificare, così, la reale redditività

dell'azienda. Di fronte a questo tentativo mio padre si comporta in modo sfuggente. Non ascolta le mie domande, mi invita a non mancare di rispetto a Salza inviandogli quelle che definisce richieste inutili. Ne deduco che la questione di cui in apparenza si sta discutendo, la redditività dell'azienda, non è così rilevante come invece dovrebbe essere. Gli invio anche un altro documento, con le mie valutazioni sul gruppo dei dirigenti che lui sta pensando di licenziare, dopo aver cacciato i primi tre. Me lo restituisce con queste parole: "Grazie, sono troppe pagine, non me lo posso permettere".

In quei giorni durissimi, però, inizio pian piano a intuire i reali motivi dell'operazione orchestrata da Bernardo. C'è un primo episodio rivelatore, quando mi contesta i dati elaborati per uno studio che avevamo realizzato molto tempo prima e intitolato *Esselunga dal 1987 al 2002*. A suo giudizio non sono valorizzati a sufficienza i risultati che aveva ottenuto lui e in particolare la lotta condotta contro i sindacati tra il 1987 e il 1993, che aveva consentito di far fuori 954 di quelli che definisce "mambrucchi", ovvero dipendenti più sindacalizzati o sindacalisti veri e propri. Rivendica il suo ruolo decisivo nello sviluppo dei superstore e degli impianti per la produzione alimentare e dice che le slide con i dati finanziari non dovevano essere mostrate ai dipendenti, perché a suo dire troppo difficili da comprendere. È in queste discussioni che inizio a percepire a che punto possa arrivare l'insofferenza di mio padre per i risultati che ho ottenuto. Non sopporta che il tam-tam aziendale lo definisca "medievale". Mi accusa di non averlo invitato ad alcune convention aziendali e che, nelle occasioni in cui è venuto, nei video celebrativi la sua presenza era stata minimale: "Roba da Goebbels, ministro della Propaganda del Terzo Reich" afferma.

Per cercare di mettere a fuoco la situazione e difendere il mio operato in azienda, inizio anche a ricostruire tutto quanto ho fatto in quegli anni, la trasformazione del business compiuta, i successi e gli errori, che certo non mancano. È in quel momento che ripenso alle stranezze della perizia psichiatrica a cui mi avevano fatto sottoporre nel 1990, quando ero ritornato a lavorare in Esselunga dopo il biennio a Chicago. Riallaccio i rapporti con Calì di Naro, lo specialista da cui mi avevano mandato per effettuare l'esame. Su quella perizia del 1990 scoppierà un putiferio. Tutto avrà inizio nel 2013, quando rivelerò l'episodio in un'intervista a "L'Espresso". Per alcuni contenuti dell'intervista, ripresa sul mio blog personale, mio padre mi denuncerà per diffamazione. Ne nascerà un'indagine penale che si intreccerà con le altre vicende giudiziarie che si scateneranno fra noi. È importante ascoltare quanto dirà mio padre su Calì di Naro e sulla perizia nella denuncia per diffamazione che sporgerà alla Procura della Repubblica di Milano nei miei confronti, nel giugno 2013. Cito letteralmente dal testo della denuncia: "Fin dal 1966-1967, quindi quando mio figlio Giuseppe aveva 6-7 anni, Supermarkets Italiani (ora Esselunga) ha ritenuto di effettuare dei colloqui psicoattitudinali per selezionare e valorizzare le proprie risorse umane [...]. Negli anni ' 80 [dei colloqui] venne incaricato il professor Calì di Naro, esimio professionista, già allora professore ordinario di psicologia dell'età evolutiva presso la facoltà medica dell'Università degli Studi di Milano e, tra l'altro, docente della scuola di specializzazione in psicologia del lavoro dell'Università

degli Studi di Pavia. Presso la nostra azienda, di Naro ha intervistato circa un migliaio di persone tra candidati e dipendenti. Giuseppe nel 1990 [...] entra in azienda quale addetto all'unità operativa di Firenze nell'ambito commerciale, e come tale anch'egli si è sottoposto a questo colloquio di routine".

Un'ipotesi diagnostica su Bernardo

In queste sue dichiarazioni rese alla magistratura, mio padre dice una verità e una bugia. La verità è che Calì di Naro è stato per vent'anni – fino al 2002 – un collaboratore di Esselunga e che era arrivato ormai a conoscere profondamente l'azienda e le persone che ci lavorano. La bugia è invece sulla perizia, che non rappresenta per nulla un esame di routine, di quelli che venivano fatti ad altri dipendenti. Lo certifica di Naro stesso, in una dichiarazione che mi manda proprio in quel terribile marzo 2004, quando gli chiedo per la prima volta spiegazioni sull'episodio. "Le mando il resoconto del test di Rorschach a cui lei è stato sottoposto dietro le pressioni del dottor Delzotto" scrive di Naro, riferendosi al direttore del personale di cui ho già parlato in precedenza, quello che aveva richiesto la perizia. "Già allora avevo precisato che trattandosi di un test proiettivo di personalità non potevo comunicare a nessuno l'esito per i doveri del segreto professionale" aggiunge di Naro, che racconta così la sua risposta alle pressioni di Delzotto per avere i risultati. Il finale dello scritto dello psichiatra chiarisce una volta per tutte che le modalità con cui tutta la vicenda si era sviluppata erano al di fuori di ogni normalità e che, al contrario delle supposizioni di chi aveva richiesto l'esame, non avevo nessun problema di personalità che potesse impedirmi di lavorare: "A chi mi aveva incaricato di questa indebita perizia avevo risposto che non avevo nulla da dire. Le auguro il successo che merita"[3]. Parole, queste ultime, che in quei giorni bui rappresentano per me un momento di sollievo e che mi spingeranno a un nuovo incontro con il professore, di lì a breve, che si rivelerà determinante per farmi comprendere davvero il tunnel in cui mio padre si è infilato, trascinandoci anche me.

I giorni successivi, siamo ormai alla fine di marzo, mi fanno capire che per me in Esselunga ormai non è più possibile resistere. Il 31 marzo viene licenziato anche il direttore commerciale. L'accusa riguarda una promozione natalizia sulla PlayStation, che avevamo offerto sottocosto con la formula "fino a esaurimento scorte". Il successo era stato enorme, spingendo molti acquirenti a venire nei nostri supermercati anche da altre regioni. Noi però ci eravamo fatti trovare impreparati e molti clienti erano rimasti senza PlayStation, uscendo dai negozi arrabbiati. È forse l'unico vero errore, tra quelli che ci vengono contestati in quel momento, che mi sento di riconoscere anche adesso. Me ne attribuisco subito la responsabilità anche di fronte a Bernardo, anche perché la vera paternità dello sbaglio non è del direttore commerciale ma di un'altra dirigente, che viene risparmiata. È chiaro che il direttore commerciale non viene cacciato per questo motivo, considerando che commettere degli sbagli e poi cercare di porvi rimedio fa parte della normalità, per chi fa un mestiere come il nostro. Come ricordo a mio padre, quando lui gestiva la parte commerciale era capitato che negli scaffali sopravvivessero fino a Pasqua

dei cotechini messi in offerta già prima di Capodanno, oppure che dopo le feste dai nostri supermercati toscani tornassero indietro furgoni pieni di bisciole, il dolce tipico della Valtellina che fuori dalla Lombardia nessuno voleva.

Resta il fatto che, ormai, sono del tutto isolato. Il primo di aprile Germana, la segretaria di mio padre, viene nel mio ufficio e mi dice di "prendermi una vacanza". Impacchetto una piccola parte delle mie cose e il giorno dopo, il 2 aprile, lascio l'azienda. Non vi rimetterò mai più piede. Tutti i miei materiali di vent'anni di lavoro non mi verranno mai consegnati. Mio padre in futuro sosterrà sempre di non avermi mandato via e che sono stato io a volermene andare. Una delle sue caratteristiche ricorrenti, quando si tratta di rapporti personali: ti porta sull'orlo dell'esasperazione e poi fa finta di nulla, quando ne trai le inevitabili conseguenze. Tira il sasso e nasconde la mano, affermando: "Non l'ho cacciato, è stato lui ad andarsene". Mi hanno raccontato che il mio ufficio resterà chiuso e inutilizzato per una decina d'anni, forse per avvalorare questa falsa lettura dei fatti.

Nei giorni successivi alla mia uscita dagli uffici di Limito vedo Carlo Pesenti, che mi spiega come Salza in Italmobiliare non ricoprisse il ruolo di responsabile dell'amministrazione e della finanza, come invece era scritto nel curriculum. Mi reco di nuovo da Calì di Naro, nella speranza che una persona così addentro alla vita dell'azienda e ai modi d'agire di Bernardo mi aiuti a trovare una spiegazione razionale a quanto sta avvenendo. Lui mi avverte di stare attento alle intercettazioni ambientali. Si dice sicuro che, quando mio padre avrà finito di disfarsi dei miei uomini, farà lo stesso con i suoi. Si esprime così: "Il sangue chiama sangue". Non sono parole dette a caso: di Naro conosce il modo di agire di mio padre e il clima interno di Esselunga attraverso i comportamenti analizzati in vent'anni di lavoro per il gruppo. Ebbene, proprio in virtù di questa sua profonda conoscenza del dietro le quinte, di Naro redige e firma un documento che interpreta in un modo per me sconvolgente quello che sta accadendo. La definisce "ipotesi diagnostica" su Bernardo anche se, a causa dei suoi doveri professionali, non ne scrive il nome, sostituendolo con "Sig. X". Non ne avevo mai rivelato l'esistenza.

Data l'importanza delle sue considerazioni, che sono essenziali per comprendere anche ciò che accadrà in seguito e ristabilire una corretta lettura di quanto la mia famiglia ha vissuto, preferisco riportare il testo per intero, senza interpretazioni: "L'esame dei documenti interni e il resoconto circa i comportamenti organizzativi e le prese di decisione del Sig. X consentono di formulare una prima ipotesi diagnostica. La violenta scissione degli oggetti in 'buoni' e 'cattivi', la totale sfiducia nei confronti dei collaboratori, le fantasie non sorrette da dati oggettivi circa la presenza in azienda di forze minacciose e colluse finalizzate a distruggere l'opera del Sig. X, costringendolo a immediate azioni di difesa, configurano un comportamento innestato da una posizione schizo-paranoidea. A sostegno di tale ipotesi citiamo la sistematica distorsione della realtà aziendale, con timori circa il collasso della stessa, per trovare conferma dei sospetti o per meglio dire della certezza di una grave situazione dell'azienda per le minacce provenienti soprattutto dall'interno. Ne deriva esercizio del potere in modo dispotico, eliminazione

brutale dei colpevoli di cospirazione, incompetenza e/o ladrocinio, esasperazione dei controlli che riduce i pochi 'fedelissimi' a aderire acriticamente alle decisioni. È necessario il ritorno all'antico con l'eliminazione dei progetti innovativi, indipendentemente dai successi ottenuti. La causa di un tale comportamento da parte del Sig. X potrebbe essere fatta risalire a una senescenza patologica su base organica, come indicato dall'indebolimento delle capacità cognitive con una fatale deriva verso false interpretazioni della realtà non corrette né dalla critica né dall'esperienza: in una parola interpretazioni francamente deliranti"[4].

Il tempo dimostrerà che di Naro ha ragione. Bernardo inizia licenziando tutti i manager a me più vicini. Le accuse che ci muove sono contraddittorie. In un primo momento ci attacca per gli sconti "troppo aggressivi", contestando ad esempio i panettoni venduti a Natale a prezzi troppo bassi. È un'accusa priva di senso: contraddice la linea che l'azienda ha sempre tenuto, vendendo sottocosto diversi prodotti civetta, la pasta più diffusa, i detersivi, l'olio extravergine di oliva, le colombe a Pasqua e i panettoni a Natale. Poi Bernardo ribalta completamente la frittata e, nel tempo, le accuse si focalizzano sul fatto che avremmo portato Esselunga "fuori prezzo", ovvero con prezzi troppo alti per la clientela. Si tratta di un'accusa falsa, come certifica lo stesso bilancio 2003 di Esselunga, che verrà approvato il 28 giugno 2004, quando sarò già stato mandato via da mesi. Nel documento si afferma infatti che nel 2003 l'azienda aveva visto un calo dei profitti operativi, determinato da due ragioni: "dal perseguimento di una politica di contenimento o riduzione dei prezzi di vendita" e "dall'accresciuto peso delle vendite promozionali sul fatturato totale"[5]. Il primo è un fatto veritiero, perché come ho raccontato in precedenza la società di consulenza PwC aveva certificato che nel 2003 avevamo diminuito i nostri prezzi medi dello 0,92 per cento rispetto all'anno precedente. Il secondo motivo che avrebbe causato il calo dei profitti, ovvero "l'accresciuto peso delle vendite promozionali", è invece non vero. Come ho spiegato, le vendite promozionali determinavano il pagamento da parte dei fornitori di ingenti contributi aggiuntivi, che avevano una forte incidenza sui profitti. Come scoprirò più avanti, però, quell'anno una parte dei contributi relativi al 2003 verrà contabilizzata soltanto nel bilancio 2004, proprio per giustificare il mio allontanamento.

Una start-up miliardaria

La falsità dell'accusa di aver spinto Esselunga "fuori prezzo" è dimostrata anche da altri fatti. L'indagine annuale della rivista specializzata "Altroconsumo" relativa al 2003 ci colloca al primo posto per convenienza fra le catene di supermercati. Hanno prezzi leggermente più bassi di noi soltanto sette catene di ipermercati e un piccolo operatore. Il totale delle insegne analizzate è molto ampio, ben cinquanta. Va peraltro osservato che la rilevazione della rivista è basata sui prezzi del periodo autunnale e non tiene conto delle promozioni, che in alcuni casi contribuiscono a ridurre in maniera sostanziale i prezzi e sulle quali noi, in quel periodo, siamo davvero aggressivi, come in un primo momento osserva lo stesso Bernardo. Ma è vero che l'anno precedente avevamo fatto leggermente

meglio, piazzandoci davanti anche ad alcuni ipermercati. Non si tratta, neanche qui, di questioni di fondo ma di strategie che possono essere calibrate, affrontando le difficoltà in modo costruttivo perché certamente Esselunga non è un'azienda "al collasso", come gli torna utile affermare. Un esempio: nel 2020 Esselunga nella classifica di "Altroconsumo" aveva prezzi superiori a quelli di numerose altre catene, che in termini di convenienza l'avevano superata ormai da tempo. Nel 2020 i prezzi erano più bassi di quelli di Esselunga in insegne come Famila, Conad, Coop, Despar e Pam, che nel 2003 erano più costose di noi. Nel 2021, quando l'inflazione è tornata a salire, non solo in Italia, l'azienda ha iniziato una martellante campagna pubblicitaria per comunicare la propria scelta di tentare di contenere i prezzi, così come hanno fatto anche altre catene.

Un altro capitolo di accusa nei miei confronti è quello dell'e-commerce. La gestione da parte di Paolo De Gennis nei primi anni di sviluppo aveva ottenuto diversi successi ma lasciato anche alcuni problemi, che pure stavamo affrontando. Avevamo commesso anche altri errori, avviando ad esempio la consegna a casa in alcuni comuni della Toscana troppo lontani dai punti vendita, con costi eccessivamente elevati. Anche qui si trattava di affinare il meccanismo, intervenendo senza drammi, con scelte che le aziende compiono ogni giorno. Ci serviva semplicemente il tempo di far decollare un servizio che nel giro di pochi anni diventerà determinante per le prospettive future del gruppo. Invece no, a Bernardo serve giustificare l'epurazione con la necessità del "ritorno all'antico". E così un'opportunità clamorosa di sviluppo come l'online, che avevamo saputo cogliere con grande tempismo, viene lasciata languire per anni.

Mio padre si è fatto fare un resoconto economico ad hoc delle attività di e-commerce durante tutto il 2003. La sua avversione è però soprattutto ideologica per quanto voluto e realizzato da un figlio che guarda troppo avanti: l'e-commerce, con tutta la tecnologia e gli investimenti in persone specializzate che comporta, non gli è mai piaciuto. Quando ci ritroveremo uno di fronte all'altro nelle controversie legali che ci opporranno, più avanti negli anni, mi accuserà ingiustamente di aver portato Esselunga alla rovina con la sua creazione. Ma un servizio nuovo e così capillare è fisiologico che nella fase iniziale sia in perdita: Amazon è stata fondata nel 1994 ma ha registrato i suoi primi profitti nel 2003. E oggi, anche in Italia, è un esempio di successo assoluto: ha occupato spazi di mercato che la grande distribuzione le ha lasciato. Sul mercato italiano nel 2020, stando alle stime, vendendo essenzialmente prodotti non alimentari, ha superato Esselunga per fatturato, dando fastidio a tutte le grandi tipologie di vendita: ipermercati, grandi magazzini e superstore.

Il fatto che nel 2020 "Esselunga a casa" potesse essere valutata un'attività con un valore superiore a un miliardo di euro [6], dunque, da una parte mi riempie d'orgoglio per l'intuizione che abbiamo avuto e per il lavoro che con tanti colleghi abbiamo compiuto per farla nascere da zero. In Italia sono poche le start-up che riescono a raggiungere dimensioni così significative: gli unicorni, come vengono chiamate nel mondo anglosassone le società nate da poco che arrivano a valere più di un miliardo di dollari prima della quotazione in Borsa, da noi sono così rari che finora, "Esselunga a casa"

compresa, si contano ancora sulle dita di una mano. Dall'altra parte, però, vedo questa valutazione raggiunta come un'occasione sprecata, dall'azienda della mia famiglia così come da tutto il settore della distribuzione nazionale. Perché il treno dell'online non l'ha perso solo Esselunga ma l'Italia intera. Come ho già detto, infatti, i concorrenti di Esselunga hanno trovato comodo nascondersi dietro il disprezzo che il "grande" Bernardo Caprotti sbandierava un po' ovunque per l'online. Si sono mossi a rilento e sono arrivati troppo tardi, lasciando la porta spalancata ad Amazon.

L'effetto delle mosse di mio padre, in ogni caso, è che in quella drammatica estate del 2004 mi trovo "lontano da Dio e dagli uomini", come recitava il titolo di un film di Šaru¯nas Bartas su una comunità di nomadi che vive isolata e priva di contatti con il resto del mondo sui monti Sajany, in Siberia. Mia sorella Violetta mi accusa di aver "creato un buco" nei conti aziendali. Con Marina non parliamo da tempo. Nessuna delle due si preoccupa di andare a esaminare i conti dell'azienda, per capire come stanno davvero le cose: credono a Bernardo. Oggi che ho scoperto come andarono i fatti tra mio padre e i miei zii, mi viene naturale un'osservazione. All'epoca Bernardo approfittò del fatto che i suoi fratelli Guido e Claudio non si parlassero più per metterli entrambi nell'angolo e sfilare loro il controllo dell'Esselunga. Isolandomi dalle mie sorelle cerca di ottenere lo stesso risultato.

Bilanci OGM

La propaganda contro di me, va detto, è fortissima. In una riunione del consiglio di amministrazione Bernardo porta la copia di un articolo su uno scivolone in Borsa della casa discografica EMI e dice: "Se fossimo stati quotati il nostro titolo oggi sarebbe crollato". Tutti fanno mostra di credergli. Come Georges Danton, il triumviro della Rivoluzione francese, vengo condannato senza aver la possibilità di difendermi. Danton fu accusato, fra l'altro, di essere disonesto. Anch'io vengo messo sul banco degli imputati di un processo impalpabile, dove le calunnie circolano in modo indiretto, con allusioni prima soffiate un po' ovunque, nei salotti, nelle banche, tra i fornitori, poi inserite in documenti ufficiali, sbandierati ai quattro venti. Questo tribunale immateriale ma terribilmente reale, però, nemmeno mi convoca: non c'è un confronto davanti al giudice, con un'accusa formalizzata e la possibilità di replica. Vengo bollato con il marchio d'infamia. Alla fine del consiglio di amministrazione dove si è presentato sventolando l'articolo sulla casa discografica EMI, che nulla c'entra con un'azienda come la nostra, mio padre mi dice: "*Pensavo che ti saresti sparato*". In quel momento, con quelle parole che mi trafiggono, non riesco a capire se la sua frase voglia essere una constatazione o un augurio.

Trovo una sistemazione provvisoria nella centrale acquisti ESD, dalla quale mi dimetterò un anno dopo, nel 2005. Anche lì mi rendo conto di come il clima sia mutato. A Milano in quel periodo ci sono persone che quando mi vedono cambiano marciapiede. Le bugie a un certo punto vengono scritte nero su bianco nel bilancio 2003 della Supermarkets Italiani, la nostra holding, dove viene affermato che dopo la mia cacciata

"l'azienda ha preso drastici provvedimenti finalizzati [...] al ripristino di quei valori etici e di comportamento sui quali da sempre si è basata la sua rinomanza". E da quel documento ufficiale approdano sulle ben più lette pagine del "Corriere della Sera". Quegli ultimi mesi in ESD mi servono però ad avere la conferma che sui risultati di Esselunga avevo ragione io. La centrale acquisti svolge infatti un ruolo di intermediazione nei contributi promozionali versati dai fornitori. È lì che posso verificare come sui conti di Esselunga continuino ad affluire i denari attesi, sui quali ESD incassa una piccola percentuale per coprire i propri costi. Scrivo a mio padre per esporgli la situazione. Gli riferisco dell'incontro con Carlo Pesenti, il numero uno di Italmobiliare, che mi ha spiegato l'effettiva posizione ricoperta nella società da Carlo Salza prima di venire da noi. Ho anche scoperto che Paolo De Gennis è socio di un nostro fornitore. Mio padre, però, si infuria con me: non devo toccare chi, in quel momento, è utile ai suoi scopi. Bernardo si identifica con loro e non esita a travolgere chiunque li contrasti. Nel 2007 regalerà una Bentley sia a Salza che a De Gennis[7].

Col tempo riuscirò a comprendere in che misura i bilanci del 2003 e del 2004 siano stati strumentalizzati per motivare il mio allontanamento e in seguito per sostenere che fosse bastato il ritorno al vertice di mio padre per rimettere a posto le cose. In primo luogo nel bilancio 2003 non sono stati contabilizzati una quarantina di milioni di euro di premi che i fornitori ci hanno pagato dopo il 31 dicembre, perché durante l'anno eravamo riusciti a raggiungere gli obiettivi di vendita concordati sui loro prodotti. Quei soldi, invece, verranno registrati nel bilancio del 2004, aumentando così la redditività dell'anno in cui mio padre si vanta di essere tornato al comando e di aver risollevato l'azienda[8]. Il bilancio del 2003 di Esselunga viene appesantito anche da un'altra voce, gli oneri pagati per aderire a una sanatoria fiscale introdotta l'anno precedente dal governo Berlusconi. Il documento afferma che la società è certa di aver pagato tutte le imposte dovute e di aver operato sempre in maniera corretta ma che, a causa dell'incertezza di alcune normative, preferisce comunque beneficiare della sanatoria. Non si tratta di poca cosa: Esselunga si accolla un onere straordinario di 10,5 milioni di euro, che finiscono per ridurre di conseguenza i profitti di quell'anno. Terzo punto. Mentre si toglie redditività al 2003, l'anno successivo ci sono delle voci che invece fanno aumentare i profitti, permettendo così a mio padre di presentarsi come colui che ha salvato Esselunga. Nel 2004 l'azienda incassa ad esempio un provento di 23,9 milioni di euro, generato da non precisate "partecipazioni in imprese controllate". Non basta. Realizza anche un altro profitto straordinario, di ben 19,9 milioni di euro, come plusvalenza per la cessione di una società controllata che si chiama Lepanto. Il fatto curioso è che la Lepanto non viene ceduta a terzi, bensì a un'altra società del nostro stesso gruppo. L'effetto complessivo è quello di tirare a lucido il bilancio 2004 di Esselunga. Su queste e altre questioni chiederò più volte spiegazioni per iscritto: nessuno me le fornirà mai.

È importante notare che tra premi promozionali spostati di qua e di là, l'esborso per aderire alla sanatoria fiscale, la plusvalenza sulla vendita infragruppo della Lepanto e i non meglio precisati proventi da partecipazioni del 2004 ballano probabilmente una

sessantina di milioni di euro di profitti, che rendono del tutto iniquo il confronto fra il bilancio del "mio" 2003 e quello del 2004 "di Bernardo". Ebbene, se nel 2002 i profitti netti di Esselunga erano stati di 127,5 milioni, gli stessi secondo i bilanci fatti redigere da mio padre scendono a 60,9 milioni nel 2003, per risalire poi nel 2004 a 133 milioni. In pratica, togliendo alcune somme dal bilancio di un anno e aggiungendone altre a quello successivo, mio padre ottiene l'effetto di giustificare la mia defenestrazione, per potersi poi presentare come il salvatore della patria. Non credo che si possa dire dal punto di vista tecnico che quei due bilanci, il 2003 e il 2004, fossero falsi. Quel che mi pare indubbio è che fossero due bilanci "OGM", geneticamente modificati, per essere esibiti in pubblico e ottenere l'effetto che si voleva indurre. C'è un altro elemento che, a distanza di tempo, fa quasi sorridere. Nel bilancio del 2004 le perdite su merci – come gli scarti, le cosiddette "dispersioni" e così via – erano scese alla ridottissima entità di 3 milioni di euro: un evento praticamente unico nel panorama distributivo mondiale, perché com'è facile immaginare in una catena di supermercati di grossa taglia è impossibile arrivare praticamente ad azzerare gli scarti su merci così deperibili come gli alimentari. Ovviamente anche questa cifra così bassa contribuisce a migliorare il risultato del bilancio che segna il ritorno di Bernardo al comando, visto che nel 2003 le perdite erano ben più alte, 13 milioni di euro. Vale la pena sottolineare che nel bilancio 2005, quando ormai il dado della mia defenestrazione è tratto, il miracolo dei mancati scarti non si materializza più e le perdite su merci risalgono a 31 milioni di euro.

Ci metterò anni a metabolizzare questi fatti ma quando ne parlerò per la prima volta apertamente con il settimanale "L'Espresso", nel giugno 2013, la reazione di mio padre sarà l'ennesimo colpo di teatro. Sporgerà querela non contro "L'Espresso" ma soltanto contro di me, perché ho ripreso l'intervista sul mio sito personale. E non contesterà le osservazioni sui bilanci ma i miei ricordi sui suoi litigi con nonna Marianne, che ho visto con i miei occhi. L'obiettivo è lampante: l'opinione pubblica riceve il messaggio che il figlio ingrato ha pugnalato alle spalle un padre che gli ha dato tutto, e che poi è stato costretto suo malgrado a ritornare in azienda per salvarla. A un certo punto, però, ritirerà la querela. Probabilmente Bernardo sa che esistono altri testimoni sulle botte alla nonna, e forse preferisce non rischiare. Ritirando la querela, oltre a mettersi al riparo da eventuali indagini più approfondite, ottiene anche un altro risultato: si mostra magnanimo verso un figlio che tratta come se fosse un cretino, e pure un po' mitomane.

Cazzi e mazzi

Le scoperte che farò con il tempo sono però ancora più sconvolgenti. Nel 2003 mio padre ha fatto partire un'indagine sotterranea sulla mia gestione. L'indagine produce un rapporto intitolato *La nostra gente*, che reca la data ottobre 2004 e che riprende in parte le accuse formulate nove mesi prima ai dirigenti che lavoravano a più stretto contatto con me. Uno degli indicatori della gestione scorretta di un supermercato è la qualità della frutta e della verdura, perché i clienti insoddisfatti ci mettono un attimo ad andare a comprarla altrove. Nel 2002, in un incontro avvenuto nel suo ufficio, mi aveva elogiato di

fronte a diversi testimoni: “Non abbiamo mai avuto frutta e verdura così belle” aveva detto. Nel rapporto si sostiene che non è così, che la qualità è diminuita, tralasciando però di dire che i clienti sembrano al contrario molto soddisfatti: nel 2003, infatti, le vendite di frutta e verdura sono aumentate rispetto all’anno precedente del 10,2 per cento in peso e del 9,3 per cento in valore.

L’altra accusa che mi viene mossa è di aver sprecato risorse con lo studio sugli aiuti di Stato alle cooperative: viene definito “ormai di utilità zero”, anche se poi i risultati ottenuti verranno utilizzati dallo stesso Bernardo a Bruxelles quando sarà lui a dar contro alle Coop, tramite Federdistribuzione. Inoltre mi si addebita di aver permesso una sorta di complotto orchestrato dal direttore del personale, che avrebbe operato in combutta con una minuscola società di consulenza, per prendere il potere in Esselunga. La pochezza della presunta indagine è tale che persino Bernardo, di fronte alla mia ricostruzione, si sentirà in imbarazzo. È questa l’unica spiegazione possibile per un atto assurdo che compie qualche anno più tardi, quando per giustificare il suo comportamento manda in più occasioni il presunto rapporto a diversi familiari, nipoti, cugine e zie comprese. La lettera è corredata da diverse foto pornografiche che, secondo i suoi abilissimi investigatori, due dipendenti si sarebbero scambiati via mail durante l’orario di lavoro e un altro avrebbe guardato sul computer dell’ufficio la mattina, prima di prendere servizio. Una delle versioni della missiva viene intitolata *Cazzi e mazzi*. “Fumo per i gonzi” definirà la questione uno dei più capaci dirigenti di Esselunga.

Qualche anno dopo questi fatti, nel 2013, riceverò una lettera da Gianni Lembo, uno dei “validi collaboratori” che sarebbe andato via per colpa mia. Era stato coordinatore commerciale della filiale fiorentina e, in effetti, fra noi le cose non avevano funzionato bene. Nel 2010, sotto la gestione di Bernardo, farà nuovamente ritorno in Esselunga, restandovi soltanto tre anni. “Al momento del mio congedo” mi scriverà per l’appunto nel 2013 “mi sono permesso di far presente a suo padre che, all’epoca in cui c’era lei a dirigerla, l’area commerciale veniva gestita secondo criteri molto più precisi e puntuali, con un grado di coinvolgimento e di motivazione molto più elevato, con un livello di professionalità nella misurazione, nella lettura e nel commento dei diversi fenomeni assolutamente superiore a quello attuale. Mi ha ascoltato con interesse ma, evidentemente, non è servito.”

Quelle della lettera *Cazzi e mazzi* sono, dunque, le giustificazioni che Bernardo utilizza per motivare l’umiliante scena delle Mercedes nere con cui vengono licenziati i dirigenti ritenuti a me vicini. Questi sono i motivi per cui, come Crono, Bernardo divorerà suo figlio. Sempre nel 2004, poi, scoprirò che Carlo Salza ha commissionato alla società di consulenza PwC una valutazione di Esselunga. La vogliono vendere? Sicuramente la cosa, all’epoca, non mi avrebbe fatto piacere. A lungo, dunque, mi domanderò se fra le ragioni della mia cacciata c’è anche il desiderio di far fuori chi gestisce Esselunga, e ne è il principale azionista.

Credo che non sia sbagliato immaginare che, per rubare in un'azienda, sia meglio operare nell'ombra, senza farsi notare. Il fatto è che, in Esselunga, io sarei stato a capo di una banda di malviventi di taglia extra-large. Il sangue chiama sangue: la previsione che nel 2004 mi fa lo psichiatra Calì di Naro, che aveva lavorato a lungo con la nostra azienda ancor prima che vi entrassi io, si avvera infatti presto. Dopo i miei collaboratori più stretti, Bernardo licenzia o spinge ad andarsene una cerchia sempre più ampia di persone, alcune delle quali hanno lavorato al suo fianco tutta la vita. Ci sono dirigenti, funzionari, professionisti esterni che lo aiutano sui vari dossier. Nell'arco di tempo che arriva al 2012 il numero di casi certi che sono riuscito a ricostruire supera le 150 persone. Poi ho perso il conto. Tutti disonesti? Tra i nomi illustri ci sono persino alcuni dei più celebri avvocati italiani, che avevano collaborato con noi.

Il 7 ottobre 2004 il giornalista Sergio Luciano racconta sul settimanale "Panorama Economy" di un Bernardo Caprotti "allergico ai figli e ai manager", che vuol vendere l'azienda pur di non vederla cambiare. "I rapporti con i suoi diretti discendenti, i figli, sono talmente tesi da averlo condotto vari mesi fa a estrometterli da ogni incarico gestionale: figurarsi da una successione proprietaria operativa" scrive Luciano, riferendo dell'offerta d'acquisto giunta dal colosso americano Walmart, l'ennesima di una lunga serie, che questa volta potrebbe trovare la porta socchiusa: "Caprotti non ha eredi: o meglio non ha voluto allevare quelli che ha – come Crono, che i figli addirittura li mangiava – e non ha voluto 'adottare' figli manageriali. È il vizio assurdo di una certa impresa familiare – a volte, come in questo caso, anche eccellente – che o riesce a restare tale perpetuandosi per linea ereditaria (come nei casi di Ferrero, Barilla, forse Benetton) oppure muore, cioè vende, pur di non cambiar pelle".

Bernardo querela anche Sergio Luciano, sostenendo la teoria che lui non mi abbia licenziato. Tre anni più tardi, nell'aula di tribunale dove si discute la vicenda, andrà però in escandescenze, ammettendo di aver licenziato in tronco il precedente management della società e mettendomi di conseguenza nelle condizioni di abbandonare ogni carica operativa. L'avvocato che assiste Luciano gli riferirà un'espressione usata da Bernardo: "Li ho mandati via come dei ratti". Un'ammissione che a mio padre farà perdere il procedimento giudiziario contro il giornalista ma non inciderà minimamente sulle sue convinzioni: perché Bernardo rimuove continuamente le azioni che compie, senza affrontare la realtà. Sarà così che, a un certo punto, vorrà una riconciliazione fra noi, come se nulla fosse avvenuto.

Si chiamava "rapportino".

Bilanci di Esselunga analizzati e riclassificati dalla società di consulenza Four Partners.

Calì di Naro, documento inviato a Giuseppe Caprotti in data 16 marzo 2004 per ricostruire le circostanze in cui nel 1990 gli era stato richiesto dall'allora direttore del personale di Esselunga, Roberto Delzotto, di effettuare una perizia su Giuseppe Caprotti stesso.

Calì di Naro, ipotesi diagnostica su Bernardo Caprotti consegnata a Giuseppe Caprotti in data 4 aprile 2004.

Esselunga, bilancio relativo all'esercizio 2003, p. 53.

L'11 febbraio 2020 l'agenzia di informazioni finanziarie Bloomberg valutava l'operatore britannico di e-

commerce Ocado 4,91 volte le vendite. Considerando che la divisione e-commerce di Esselunga nel bilancio 2018 aveva vendite pari a 236 milioni di euro, "Esselunga a casa" poteva valere dunque fino a 1,15 miliardi di euro. Oggi, dopo il boom dell'e-commerce dovuto alla pandemia di Covid-19, il moltiplicatore utilizzato per queste valutazioni è sicuramente sceso ma, allo stesso tempo, il fatturato di "Esselunga a casa" ha superato i 400 milioni di euro.
A. GILIOLI, *Esselunga Dynasty*, in "L'Espresso", 30 giugno 2008.
Alle pp. 22-23 della nota integrativa del bilancio 2003 di Esselunga si vede che i crediti per attività promozionali e per premi di fine anno da ricevere aumentano di almeno 41,5 milioni di euro rispetto al 2002, raggiungendo i 170,8 milioni di euro. Nell'esercizio successivo, il 2004, i crediti diminuiscono a 94,5 milioni di euro.

8
L'incubo

Provo a uscire dall'angolo in cui mi ha messo mio padre. Nel mese di ottobre del 2004 gli propongo di acquistare le quote di Esselunga in mano alle mie sorelle. Violetta non lavora più da tempo in azienda, Marina non lo ha mai fatto. La banca disposta a finanziarmi è l'americana J.P. Morgan e la valutazione di Esselunga su cui viene stabilita l'offerta è di 2,14 miliardi di euro. È in quel momento che scopro che è già stato affidato alla società di consulenza PwC, che Carlo Salza aveva introdotto in azienda come revisore dei conti, il compito di individuare un valore per l'azienda. La loro valutazione è più alta, 2,55 miliardi di euro, ma il punto non è questo. Non si apre nemmeno una trattativa sul prezzo e la mia proposta viene respinta senza essere presa in considerazione. Non viene accettata nemmeno la seconda opzione che presento e cioè che siano loro ad acquistare la mia quota del 36 per cento. Vendere mi avrebbe dato le risorse per sviluppare altre iniziative e ricostruirmi una vita professionale. Mio padre non vuole. Eppure i 2,14 miliardi di euro di allora, attualizzati ai valori di oggi, varrebbero più di 8 miliardi di euro. Nessuno, da allora, ha mai offerto così tanto per Esselunga.

Ma davvero la mia famiglia, in quei mesi, non vuole vendere? Con il mio amico e avvocato Filippo Donati, che mi segue in queste vicende, in quei mesi stiamo cercando di ricostruire la documentazione sulla ripartizione delle quote che Bernardo aveva stabilito nel 1996. Nostro padre aveva deciso che a ognuna delle mie sorelle andasse il 32 per cento dell'azienda e a me il 36 per cento. Non aveva però mai voluto lasciarci la documentazione sottoscritta con la società fiduciaria che fa da schermo alla proprietà. Non sappiamo nemmeno se ha in mano una procura, che gli permetta di disporre delle nostre azioni o di fare altre operazioni. Quando mi faccio avanti per rilevare l'Esselunga e vengo respinto, iniziano a circolare sui giornali indiscrezioni sul fatto che a Bernardo siano giunte altre offerte. In particolare si fa per l'appunto il nome di Walmart. Con il passare delle settimane realizziamo due fatti. Il primo è che una procura per agire in conto nostro sulle quote di Esselunga che ci aveva donato, in effetti, mio padre ce l'ha. Il secondo è che Walmart non vuole entrare in una negoziazione senza che vengano chiariti i reali poteri di Bernardo. Probabilmente non si fida di un atto come la procura, firmato otto anni prima, e di una situazione così poco trasparente. L'idea che ci facciamo è che il colosso americano abbia il timore di impegnarsi in un'acquisizione molto onerosa per poi ritrovarsi impelagato in un mare di cause giudiziarie. Vuole una documentazione più

chiara, che dia effettivamente alle persone impegnate nella trattativa la facoltà di firmare i contratti di vendita.

Quella che potrebbe essere una trattativa in discesa si complica anche per altre ragioni. Nonostante fin dal 2004, quando ho presentato la mia proposta, qualcuno abbia fatto filtrare sui giornali la notizia dell'offerta di Walmart, in realtà sono convinto che dentro di sé Bernardo non voglia vendere per davvero e ponga condizioni che difficilmente un compratore può accettare. In J.P. Morgan hanno saputo, ad esempio, che nostro padre ha avuto già in precedenza dei contatti con il colosso inglese Tesco ma che ha chiesto di rimanere al comando di Esselunga anche dopo la cessione. Una condizione che Terry Leahy, un manager conosciuto in tutto il mondo con il soprannome di "Terry Tesco", ha probabilmente considerato inaccettabile. Quando tocca a Walmart farsi avanti, la situazione resta complessa. È probabile che Giuliana e le mie sorelle in quella fase siano a favore della cessione, ma Bernardo non vuole sedersi al tavolo per negoziare, nemmeno se si trova dall'altra parte un gigante globale come il gruppo americano, con una forte reputazione e capacità industriali innegabili: o si accettano le sue proposte, così come sono, oppure per Bernardo non se ne fa niente. Le intenzioni di Walmart sembrano serie: un gruppo di loro dirigenti si fa trovare in azienda un giorno di festa, quando la sede centrale dell'Esselunga è chiusa, da un dirigente che me lo riferisce. Sono lì per fare la cosiddetta *due diligence*, la valutazione di un'azienda che in genere precede la formulazione di un'offerta d'acquisto. In una situazione tanto confusa si fanno avanti anche le Coop, nella persona di Aldo Soldi. Una mossa poco astuta, che sarà fra i motivi per cui nel 2007 Bernardo pubblicherà il suo libro *Falce e carrello*.

In queste fasi nei rapporti con la mia famiglia mi faccio assistere anche da un secondo avvocato, molto noto nel foro milanese, che si affianca a Filippo Donati. Mio padre durante il 2005 mi chiede una seconda procura per poter disporre delle mie azioni. Ci diamo appuntamento nello studio del notaio Giovanni Ripamonti. La sua proposta prevede quattro punti. Noi tre figli dobbiamo donare a Bernardo il 2,81 per cento ciascuno delle azioni della Supermarkets Italiani, la holding che detiene Esselunga. Dalla società che gestisce i supermercati verrà separata la proprietà degli immobili che li ospitano e, terzo punto, il patrimonio immobiliare verrà affidato a un trust a favore dei miei figli. Infine io devo firmare a favore di mio padre una procura a vendere le mie quote di Esselunga. È del tutto evidente che, per me, si tratta di una proposta umiliante e indisponente, al limite dell'inaccettabile. L'idea che Bernardo mostra di voler mettere in atto è quella di vendere Esselunga e di tenere la parte immobiliare in famiglia. Ma mentre le mie sorelle Violetta e Marina resterebbero nell'asse ereditario, io ne verrei escluso. Allo stesso tempo, però, la mia situazione non è semplice, considerando che la mia offerta d'acquisto dell'anno precedente è stata respinta. Per questo motivo mi costringo a dare un assenso di massima, senza sottoscrivere nulla.

A quel punto inizia una specie di gioco delle tre carte. Mi viene sottoposta una procura a favore di mio padre non limitata alla vendita delle azioni: se la firmassi gli darei poteri estremamente ampi, generali, che gli consentirebbero di disporre totalmente dei

miei beni. In pratica gli darei l'accesso al mio conto in banca e persino le chiavi della macchina. Ovviamente dico no. L'interesse di Walmart apparentemente prosegue per qualche tempo, senza esiti. Poi l'affare sfuma. Per la cronaca, mio padre riceve comunque da me e, che io sappia, anche dalle mie sorelle, una donazione pari al 2,81 per cento delle azioni. Non servirà a moderare la sua rabbia, di fronte al mio rifiuto di obbedire ciecamente ai suoi ordini. In tutta questa confusione, il noto legale che affianca Donati incontra Bernardo, senza dirlo a me e al suo collega. Cambia opinione sulle richieste di mio padre, tanto che gli scrivo: "Perché mi dice di firmare la procura se fino a poco tempo fa sosteneva l'esatto contrario?". Non ricevo risposta. Arriva solo la sua parcella, poco tempo dopo. In seguito, a quanto mi risulta, inizierà a lavorare con Esselunga.

Il colpo di pistola

In un film di Ingmar Bergman i protagonisti subiscono degli esperimenti con una droga chiamata "tanatoxin", che spinge alla pazzia e alla morte. Il protagonista Abel Rosenberg si imbatte in una rivelazione dopo l'altra, precipitando in una spirale di situazioni angoscianti, senza possibilità di salvezza. Si intitola *L'uovo del serpente* e il grande regista svedese lo definiva "quasi" un film dell'orrore. Dopo la scena delle quattro Mercedes nere, la mia vita è diventata così, un incubo.

Le iniezioni di veleno sono continue. Vengo a sapere dai giornali che le deleghe operative mi sono state revocate non solo di fatto ma anche ufficialmente mentre mi reco al matrimonio di John Elkann e Lavinia Borromeo. Al ricevimento c'è anche Giuliana, che mi saluta da lontano. Non ho la testa per essere lì.

In un'altra occasione, mentre camminiamo in via Manzoni, a Milano, un amico di famiglia mi parla di fatti che dovrei conoscere soltanto io. Mi domando se avesse ragione Calì di Naro, quando mi aveva avvertito di stare attento alle intercettazioni ambientali. Mi viene il sospetto che il mio cellulare possa essere sotto controllo. Il direttore della sicurezza di Esselunga ha armeggiato a lungo nella mia auto, a più riprese, con varie scuse. A un certo punto chiedo agli addetti dell'ufficio sicurezza dell'azienda le chiavi del nostro appartamento di Milano, che possiedono da tempo per ragioni di vigilanza. Mi rispondono che sono andate perdute. La posta elettronica di tutti i dirigenti è stata setacciata in modo palese, visto che su alcuni colleghi piovono accuse per mail ricevute agli indirizzi aziendali o per l'accesso a siti che non c'entrano con l'attività lavorativa. Cambio telefono, prendendone uno dal quale si può estrarre la batteria, temendo che le mie chiamate vengano intercettate. Compio anche l'ennesimo sforzo per mantenere in qualche modo vivo un rapporto con Bernardo. Verso la fine di quel terribile 2004 non ho ancora la certezza che i dirigenti cacciati non si fossero macchiati delle colpe di cui li ha accusati mio padre, come riuscirò a verificare in seguito, per cui resto sempre disponibile a discutere di miei eventuali errori.

Allo stesso tempo inizio a difendermi in maniera più articolata. Ho ormai ricostruito

il mancato conteggio dei contributi promozionali nel bilancio 2003, un fatto che altera il giudizio sulla bontà della gestione di quel mio ultimo anno al vertice dell'azienda. Ho smontato le fantasie sulle ingiustizie che avrei compiuto nei confronti di questo o di quel dirigente. A volte il mio carattere brusco può aver generato reazioni che andavano al di là delle mie volontà ma, allo stesso tempo, numerosissimi colleghi avevano tratto grande giovamento dalle scelte di rinnovamento che avevamo compiuto, dando un contributo innegabile alla crescita di Esselunga. Negli scambi con mio padre mi spingo ad ammettere di avergli talvolta mancato di rispetto, quando nella comunicazione interna premevo l'acceleratore sulla necessità di far evolvere l'azienda, non sottolineando a sufficienza i meriti di chi l'aveva portata fin lì. Tuttavia non sono più disposto a farmi travolgere dalle bugie. Ho ricostruito per filo e per segno l'avventura nell'e-commerce, mostrando quali erano stati gli errori e quali di questi erano da attribuire a Paolo De Gennis, che prendeva decisioni di enorme impatto senza nemmeno comunicarmele, contando sulla copertura di Bernardo. Ho chiesto a mio padre di poter andare in ufficio a riprendere le mie cose durante l'orario di lavoro, quando sono presenti i colleghi: non voglio farlo di notte, come se fossi un ladro o qualcuno che ha derubato l'azienda e che deve nascondersi per la vergogna.

Lui, però, non fa concessioni. Ha iniziato il percorso di rimozione di quello che mi ha fatto e, pochi giorni prima del Natale 2004, accetta l'invito mio e di Laura di venire a trovarci a casa, ad Albiate. Quando ci vediamo, come ho già detto, dei problemi fra noi non si discute mai. In quell'occasione parliamo di alcuni mobili di famiglia che a lui non piacciono e vorrebbe farci avere. Gli ripetiamo il nostro desiderio che si ritagli dei momenti con i nostri figli, provando a fare un po' il nonno e magari portandoli nella sua tenuta in Monferrato. Lui sembra contento ma non è capace o non è interessato a creare un rapporto diretto con i suoi nipoti. Vuole che tutto passi da Laura e da me. La cosa, ovviamente, non può funzionare. Non basta fare regali costosi a Natale o ai compleanni per conquistare l'affetto dei bambini. Con mia nonna Luisa avevo un rapporto speciale che lei aveva saputo mantenere, anche dopo essere stata messa al bando da via del Lauro. Ci vedevamo da lei e l'unico regalo che ricordi da parte sua è la *Divina Commedia* di Dante Alighieri. Me l'aveva donata per colmare le lacune della scuola svizzera che frequentavo ma, soprattutto, mi aveva offerto una cosa molto più preziosa: i pomeriggi che avevamo passato insieme, durante i quali lei si era impegnata a spiegarmi un testo così difficile.

Una volta chiusa la parentesi delle feste, appena la discussione si riavvicina a Esselunga mio padre sfugge a qualsiasi tentativo di mettere le cose in chiaro e, possibilmente, di separare le nostre strade, cosa che potrebbe fare rilevando le mie azioni della società. Non mi permette di andare in ufficio a Limito a riprendere le mie cose e salutare i colleghi. Gli fa comodo far credere che andarmene sia stata una mia scelta: fa finta di non avermi mai accusato di nulla e arriva a sostenere di avermi protetto, di aver cercato di fare da scudo per salvarmi dalle conseguenze del mio operato. Lì commetto un errore. Vorrei dimettermi dal consiglio di amministrazione ma Filippo Donati mi convince a rimanere,

per provare a ricucire il rapporto con mio padre. Alla fine accetto e, così, continuo a percepire una lauta retribuzione per il posto che occupo. In questo modo, senza rendermene conto, divento ricattabile e attaccabile. E infatti mio padre userà pubblicamente contro di me l'argomento dei compensi qualche anno dopo quando lancerà il suo libro *Falce e carrello*. Come ho detto, il trauma subìto con il mio allontanamento dall'azienda mi impedisce di ricostruirmi una vita professionale e Bernardo ne approfitta per tenermi legato a lui, facendo intravedere di tanto in tanto la possibilità di lasciarmi rientrare. In realtà, però, fra di noi scava un baratro sempre più profondo. Quando parliamo di Esselunga usa parole come "collasso", oppure "crash", per descrivere lo stato dell'azienda prima del suo ritorno.

Tutto sembra organizzato per farmi impazzire. Ogni tentativo di ristabilire la verità dei fatti si infrange contro le ambiguità di mio padre, che continua a sostenere di non avermi mai cacciato e accusato di nulla. È capace di negare l'evidenza di fronte a tutti i familiari, i collaboratori, il mondo esterno. Chi è poco informato gli crede, perché lui è il "grande Caprotti". Accade all'esterno ma anche in consiglio di amministrazione. Nella riunione che ho già raccontato, quella della casa discografica EMI e della frase "pensavo che ti saresti sparato" che mi rivolge, dice ad esempio che i costi del personale sotto la mia gestione sarebbero saliti. Anche questo è un falso. Inoltre il turnover, il ricambio del personale, negli ultimi anni è sceso perché i collaboratori sono più coinvolti e soddisfatti della propria vita lavorativa. Ricordo un fatto preciso: quando con il direttore delle risorse umane avevamo avviato dei corsi di formazione più ampi e articolati del solito per le persone addette alle casse, qualcuna di queste si commosse e venne da me a dirmi: "Ma allora io conto...". Sta di fatto che, di fronte a quelle false accuse pronunciate contro di me in consiglio di amministrazione, nessuno reagisce. Tutti annuiscono e nessuno fa mostra di voler confrontare i dati, né all'epoca né quando verrà portato in approvazione il bilancio dell'anno successivo, il 2004, quando l'incidenza dei costi del personale invece crescerà per davvero. Non so dire se, ripensandoci ad anni di distanza, mi colpisca di più la sua continua propaganda contro di me o la frase sul colpo di pistola. Sono fatti che da un imprenditore non ti aspetteresti, figuriamoci da un padre.

La banda del dottor Giuseppe

Resisto, grazie al sostegno di mia moglie Laura, di un amico come Filippo Donati e di pochi altri. Mi ritrovo a far fronte a una massa di fango che mi viene scaricata addosso da giornali che mi dipingono come un ricco viziato, ladro e inaffidabile, incapace e vigliacco, per di più a capo di una specie di banda di gangster. Mi si denigra un po' ovunque: della mia presunta disonestà sento parlare anche dal barbiere di Albiate, che non mi ha mai visto sui giornali, non sa il mio nome e quindi parla liberamente nella sua bottega perché quando mi taglia i capelli non mi riconosce. A dare il "La" all'orchestra ci pensa ovviamente mio padre, che in un'intervista a Guido Fontanelli, pubblicata sul settimanale "Panorama" nel marzo 2005, afferma che "il 2003 era stato ammaccato da costi abnormi per promozioni mal articolate e per uno spreco di 15 milioni di euro in

un'operazione di vendite via internet andata fuori controllo". Bugie, ovviamente, come mostrerà lui stesso anni più tardi, quando si ritroverà non più a parlare di fatti concreti ma a giustificare il proprio comportamento di fronte alla famiglia, nelle assurde lettere tipo *Cazzi e mazzi*: tutte queste argomentazioni sbiadiranno, per lasciar spazio alle foto pornografiche che alcuni dipendenti si scambiavano via mail. Nell'intervista, invece, sostiene che da quando lui è tornato al timone i risultati sono diventati eccellenti.

Alza ulteriormente il tiro nell'ottobre 2005, quando su "Il Sole 24 Ore" il giornalista Vincenzo Chierchia rivela per la prima volta che l'anno precedente avevo presentato con la J.P. Morgan un'offerta per acquistare tutta l'Esselunga. L'offerta non l'ha nemmeno presa in considerazione, appartiene ormai al passato, ma il fatto che la notizia sia uscita a Bernardo deve sembrare un affronto, forse per il fatto che una banca così prestigiosa fosse disposta a finanziarmi e ad appoggiarmi. Il 14 ottobre scrive una delle sue circolari aziendali, indirizzata "a tutti gli interessati". Fa riferimento all'articolo, che a suo dire sarebbe stato pubblicato per volontà del direttore Ferruccio De Bortoli e non, semplicemente, perché contiene una notizia: un po' di complottismo non guasta mai. Afferma: "Nessuna cordata metterà le mani su questa azienda, che deve trovare invece una collocazione di altissima qualità, una collocazione che sia degna della sua eccellenza. Quindi tutti coloro che sono stati maltrattati, spintonati, scacciati, eccetera, stiano tranquilli. [...] La banda del dottor Giuseppe è e rimane un ricordo del passato". Improvvisamente non sono soltanto uno che si è fatto raggirare da un gruppo di malviventi ma, addirittura, il capo-banda. Perfino l'avvocato che coadiuva Donati, e che passerà dall'altra parte della barricata, si dice "disgustato" da questa comunicazione. Nella mia solitudine, però, a quei tempi faccio persino fatica a trovare un penalista che mi aiuti a difendermi.

Il massacro mediatico raggiunge picchi grotteschi. Il 14 aprile 2006 il "Corriere della Sera" pubblica un trafiletto firmato da Mario Gerevini in cui si racconta che si è tenuta l'assemblea dei soci dell'Esselunga per allargare il numero dei consiglieri di amministrazione, facendo entrare Carlo Salza e Gabriele Villa. Nell'articolo viene riferita tra virgolette la spiegazione fornita da Bernardo Caprotti per la decisione: "A causa della temporanea difficoltà, per motivi di salute, di alcuni membri del consiglio di amministrazione a presenziare alle riunioni del consiglio stesso si è reso opportuno convocare l'odierna assemblea per assumere le delibere necessarie al fine di garantire il corretto funzionamento dell'organo consiliare". La sostanza è un passaggio tecnico: visto che non vado più alle riunioni, devono essere inseriti nuovi consiglieri. Il giornalista riporta poi le indiscrezioni che si rincorrono da tempo sulla possibile vendita dell'azienda e conclude con una propria osservazione, rilevando che in quel momento "la proprietà e la gestione restano ben salde nelle mani della famiglia e del fondatore".

Passano alcune settimane e il 4 maggio 2006, sempre sul "Corriere", viene pubblicata una lettera di Maria Cristina Elmi Busi Ferruzzi, un'imprenditrice bolognese che con l'azienda ereditata dal primo marito imbottiglia la Coca-Cola, ed è dunque una fornitrice di Esselunga. Credo che valga la pena riportare per intero la lettera che, dice il "Corriere",

Elmi Busi Ferruzzi avrebbe scritto a Bernardo, senza però spiegare come dalla scrivania di mio padre sia poi planata sulle pagine del quotidiano. Un furto postale? Chissà. Le maiuscole, i punti esclamativi e gli errori lessicali sono fedeli all'originale: "Gentilissimo Presidente Bernardo Caprotti, forse non si ricorda di me, ma io sì di Lei, e molto bene! Ho avuto il piacere di conoscerLa almeno 30 anni fa, e ho sempre seguito la Sua politica commerciale e la crescita di gruppo con grande ammirazione. Ci siamo anche scontrati, i nostri bravissimi avvocati, in sede di Antitrust. Tutto questo ha solo fatto crescere la mia stima nei Suoi confronti. Ho letto l'articolo del Corriere e voglio complimentarmi con lei per aver dato a tutti una bella chiarita, considerando il basso livello di pettegolezzo del nostro piccolo mondo commerciale (piccolo di mentalità!). Condivido da sempre la sua linea di sviluppo, il Suo atteggiamento familiare (chissà che molti riescano a capire che azienda + famiglia non significa nepotismo! Anzi!). E soprattutto condivido pienamente il concetto che la gestione 'deve restare ben salda nelle mani della famiglia e in particolare del fondatore'. Lei e io, sempre nel mio piccolo, abbiamo troppe famiglie da decenni sul groppone per non avere il buon senso e il fiuto necessari per far crescere le nostre aziende, anche nei momenti difficili [...]. Con tanta stima e onorata di aver fatto la Sua conoscenza quando eravamo molto, molto giovani entrambi".

Quando leggo la lettera rimango allibito. Purtroppo i fornitori si ritroveranno sempre nelle condizioni di dover lisciare il pelo ai grandi clienti e, personalmente, non mi sento di biasimare troppo Maria Cristina Elmi Busi Ferruzzi: forse è vero che una bugia ripetuta un milione di volte finisce per assomigliare a una verità. Tuttavia, il fatto che la motivazione della lettera sia pretestuosa è lampante: nell'articolo di Mario Gerevini era il giornalista a scrivere che "la proprietà e la gestione restano ben salde nelle mani della famiglia e del fondatore", quindi non c'era stato alcun chiarimento da parte di mio padre sulla questione. Prendo carta e penna e scrivo alla signora, anche per rinfrescarle un po' la memoria: nella contesa in Antitrust eravamo noi due a esserci scontrati, visto che nella battaglia con la Coca-Cola mio padre non era mai entrato. Lei non mi degna di alcuna risposta. Da figlio a figlio, mi spiace soltanto per Luca Busi, che dal 2001 è amministratore delegato dell'azienda di famiglia: lavorare duramente e sentirsi dire dalla madre di essere portato "sul groppone" non dev'essere gradevole.

Il dividendo che non c'è

La disinformazione, in ogni caso, non si arresta. Nell'ottobre 2006, il settimanale "Il Mondo" pubblica un articolo con questo titolo: *Così Caprotti dribbla Visco e regala 450 milioni ai figli*. La notizia su cui si basa il pezzo è che la proprietà dell'Esselunga è stata girata a una società ad hoc, chiamata Fudfina, in vista di una futura vendita. L'operazione sarebbe architettata, affermano gli autori Carlo Turchetti e Daniela Polizzi, per ridurre il prelievo fiscale degli introiti che verrebbero generati dalla cessione (di qui il riferimento a Vincenzo Visco, che all'epoca è viceministro dell'Economia, con delega al Fisco). In più si sostiene che in questi passaggi finanziari, Esselunga girerà ai propri soci – dunque a me, Violetta e Marina – "un dividendo senza precedenti nella storia del gruppo" di 450

milioni di euro. Basterebbe una telefonata per verificare se la storia è vera ma nessuno si preoccupa di chiamarmi. Ironia della sorte, alla fine di quell'anno arriva da Esselunga un dividendo sostanzioso, praticamente l'unico che io abbia mai ricevuto: siamo lontani anni luce, comunque, dai 150 milioni di euro di cui parla "Il Mondo".

Non so chi abbia fornito ai due giornalisti le informazioni per il loro articolo che, almeno per quanto mi riguarda, sono scorrette. Avendo vissuto da ragazzo il periodo dei rapimenti in Italia, rimango però sconcertato e mi preoccupo seriamente per l'incolumità di mia moglie e dei miei figli. Ma non è finita, perché quello è solo un assaggio degli articoli fantasiosi che, in quel periodo, si riversano su di me. Poco dopo è la volta del quotidiano "Il Foglio", che pubblica un articolo dal titolo *Caprotti contro le Coop assomiglia a Mittal contro Severstal*. Il frullato di inesattezze che contiene non depone a favore della capacità dell'autore di verificare le fonti (l'articolo non è firmato). Ripete la fantasia che mio padre abbia regalato 450 milioni di euro ai tre figli e dice che "il mito di Caprotti è diventato leggenda due anni e mezzo fa quando decise di licenziare il figlio Giuseppe che ricopriva la carica di amministratore delegato": nell'articolo le Mercedes nere che portano via i dirigenti si ingrossano fino a diventare una carovana, ben tredici, contro le quattro reali. Poi afferma: "I maligni affermano che i dirigenti e il figlio siano stati allontanati perché colpevoli di aver acquistato prodotti, in particolare frutta e verdura, non all'altezza degli standard, con il conseguente sospetto di aver perseguito interessi personali. Altri sostengono che il padre abbia scoperto un piano del figlio e del management per rilevare l'azienda". La versione di eventuali insider benigni non è ovviamente riportata, per cui il lettore è spinto a pensare che le presunte rivelazioni spacciate dai "maligni" sui nostri furti siano la verità. E mio padre non aveva "scoperto" un mio piano segreto per rilevare l'azienda: gli avevo presentato io un'offerta per acquistarla, assieme alla banca J.P. Morgan.

La logica deduttiva non dev'essere la qualità migliore del giornalista anonimo che ha redatto l'articolo. Dunque: mio padre mi becca a fare la cresta sulla verdura e mi regala 150 milioni di euro? Se fosse vero Bernardo più che una "leggenda" farebbe una ben magra figura. Come ho già avuto modo di osservare sul mio sito internet, delle due l'una: o Bernardo ha perso la testa, oppure è un mio pericolosissimo complice, visto che ricompensa con una montagna di denaro chi ha derubato l'azienda per vent'anni. Ci sarebbe da riderne, non fosse che il mio avvocato penalista ci metterà sette mesi a far togliere l'articolo dai vari siti che lo veicolano, diffamandomi. Un conoscente di Filippo Donati, il mio legale e amico, prende contatti con "Il Foglio" e trova conferma che la fonte della mia presunta collusione con i fornitori di frutta e verdura è proprio Bernardo. Non riesco però a utilizzare questa rivelazione per difendermi perché la persona che è riuscita a ricostruire l'episodio poco dopo, purtroppo, viene a mancare.

Non era mia madre

Fatte circolare da mio padre, le voci sulla mia presunta disonestà arrivano ovunque,

agli amici, ai collaboratori, ai funzionari pubblici, a chiunque potrei avere interesse a coinvolgere per sviluppare una nuova attività e rimettere in moto la mia vita. In un articolo del quotidiano "Finanza e Mercati" intitolato *Ma che incubo il figlio vip* vengo collocato in un'ampia categoria che comprende l'ereditiera Paris Hilton e i figli del dittatore libico Gheddafi. In loro compagnia vengo stigmatizzato così: "I ricchi mal sopportano la prole viziata ma guai a toccarne i privilegi". Anche "l'Unità", il quotidiano che fu del Partito comunista, si accoda, definendo Bernardo "senza eredi, perlomeno affidabili". Ma c'è di peggio, perché oltre che disonesto, divento anche incapace. Nell'ottobre del 2006 il settimanale "Panorama Economy" mi descrive così: "Chi ha seguito da vicino lo sviluppo di Esselunga negli ultimi anni sostiene che la freschezza gestionale di Caprotti junior ha prodotto grandi effetti sul piano dell'immagine e della comunicazione. Scarsi e deludenti, invece, sono apparsi i risultati economico-finanziari. La redditività, fiore all'occhiello del padre [...], è peggiorata, i margini del business si sono assottigliati". È esattamente il contrario di quanto è avvenuto nella realtà ma chi ci conosce avrebbe buoni motivi per dubitare della fondatezza dell'articolo. Vi si legge infatti che mia madre è Paola Bagnasco, definita "una donna di leggendaria bellezza che ha eletto il suo *buen retiro* a Villa Nadina, a Forte dei Marmi". Un errore che non denota grande conoscenza della nostra famiglia: mia mamma si chiama infatti Giorgina Venosta. A Villa Nadina, la casa di famiglia in Versilia che andò poi a mio zio Claudio, risiedeva invece la prima moglie di quest'ultimo, Paola Albera – sorella di Giuliana, la seconda moglie di mio padre – che si era poi risposata con il finanziere Orazio Bagnasco, già vicepresidente del Banco Ambrosiano ai tempi di Roberto Calvi.

Tuttavia, dopo la sua uscita, il 12 ottobre 2006 Bernardo mi accusa di aver commissionato l'articolo. Oltre che incapace, dunque, sarei anche il re degli stupidi, dato che avrei fatto scrivere un pezzo che parla male di me. Sono talmente stremato che sono costretto a smettere di partecipare anche ai consigli di amministrazione di Esselunga. Dico a Bernardo che l'ostilità che manifesta di continuo e le calunnie che diffonde su di me in pubblico fanno a pugni con i tentativi di conciliazione che abbozza in privato. Non mancano le persone che, in quegli anni, fanno ogni sforzo possibile per tenere aperto il dialogo fra noi. Ci prova in maniera esemplare mia moglie Laura, tentando a lungo di smussare gli spigoli del mio carattere. Quando Bernardo mi costringe a lasciare Esselunga, non rinuncia a tenere aperta una corrispondenza con lui e ad accoglierlo a casa nostra, durante le feste. Quando mi rifiuto di firmargli la procura che gli darebbe mano libera sulle mie quote dell'azienda e Bernardo riversa su di me una nuova ondata di veleni, Laura gli descrive con parole chiare la devastazione del mio stato d'animo. Gli chiede di ristabilire un contatto fra noi, senza avvocati di mezzo, per provare a ricostruire un rapporto personale. Lui come sempre risponde con ambiguità e, alla fine, costringe Laura a desistere. Un altro che ci prova in ogni modo è Filippo Donati, che in questo film horror spende molte energie per indurmi a mantenere la calma e spingermi a incontrare nuovamente Bernardo, cercando una riconciliazione con lui. È il suo dovere di legale: sa che riavvicinarci a livello personale renderebbe più semplice affrontare anche le questioni societarie.

Prove di stalking

Ormai da tempo, come nel massacro mediatico, i comportamenti di Bernardo mi appaiono spiegabili solo con quella forma di paranoia che Calì di Naro aveva delineato nella sua "ipotesi diagnostica" del 2004. Il 10 novembre 2005 si tiene una conferenza all'università IULM, a Milano. Vengo invitato a parlare da Luigi Rubinelli, un giornalista che è rimasto mio amico e lo rimarrà anche in futuro. Mio padre manda una dipendente dell'ufficio stampa per tenermi d'occhio. Questa signora, che ho assunto io, mi ha addirittura "denunciato" a Bernardo perché, andandomene, le ho lasciato il numero del mio cellulare aziendale: mi sembrava una cosa normale, considerando che fino al giorno delle Mercedes nere ero stato il suo capo. Ma nell'universo di Bernardo anche un gesto così semplice può diventare una cosa seria.

Al meeting sono presenti circa 200 persone. Parliamo di un libro che Rubinelli ha pubblicato da poco e di altri argomenti riguardanti la distribuzione, tra i quali il fenomeno mondiale Ikea. Nel bel mezzo del dibattito l'addetta dell'ufficio stampa di Esselunga tira fuori una videocamera e inizia a riprendere tutti. Probabilmente deve riferire a Limito quanto sta accadendo nell'aula e non ha trovato altri mezzi per farlo, se non mettere a disagio persone che, con ogni evidenza, non si aspettano di essere filmate. Rubinelli la lascia fare. Alla mia ex dipendente, comunque, aver recitato una parte così sgradevole non porta fortuna: anche lei, nel 2006, lascerà Esselunga.

Un anno più tardi la storica e archivista Eleonora Sàita mi propone di partecipare a un ciclo di conferenze sulle famiglie imprenditoriali italiane che si tiene all'Archivio di Stato, a Milano. La studiosa sta già predisponendo una mostra sui documenti che custodisco nella casa di Albiate, che riguardano sia la famiglia Caprotti che gli Airoldi, i nobili che la possedevano in precedenza. L'Archivio di Stato decide che la presentazione si terrà il 14 novembre 2006. A quel punto Eleonora Sàita viene contattata da James Hansen, un consulente per la comunicazione di Esselunga che è stato *attaché* culturale presso il consolato degli Stati Uniti a Napoli e ha lavorato per altri grandi imprenditori, fra i quali Carlo De Benedetti e Silvio Berlusconi. Le parla di una donazione all'Archivio di Stato e le dice che Bernardo Caprotti sarebbe "molto lieto" di incontrarla. Il tono è: "Si presenti a Limito". Lei risponde che lo farà solo se io la autorizzerò, considerando che sono il custode degli archivi. Ne viene fuori un pasticcio perché Hansen non ha capito che si tratta di una lezione rivolta agli studiosi, non di una conferenza stampa. I giornalisti si presentano e, senza alcuna preparazione, scrivono commettendo diversi errori, confondendo personaggi e date della nostra storia di famiglia. Per fortuna ho deciso di non prendere parte alla lezione, dove si presentano invece Giuliana e Marina, la cui passione per la storia mi era fino ad allora del tutto ignota. Hansen curerà poi la comunicazione del lancio del libro di Bernardo, *Falce e carrello*, e successivamente perderà il posto pure lui.

Non è finita, anzi purtroppo è solo iniziata. Il 18 giugno 2007 una società del gruppo Esselunga che si chiama Badia mi scrive, offrendomi la possibilità di acquistare per una

certa cifra un appezzamento che si trova accanto ai terreni agricoli della casa di Albiate, pregandomi di dare cortesemente riscontro alla proposta entro il successivo 21 luglio. Il mio avvocato risponde prospettando un incontro per discutere del prezzo richiesto per il terreno, che è più alto rispetto a quelli delle normali transazioni nella zona. Apriti cielo. Il 2 agosto allo studio legale che mi segue viene inviata una raccomandata dove mi si accusa di aver voluto commettere un illecito, considerando che la Badia appartiene al gruppo Esselunga, di cui sono ancora consigliere di amministrazione: "Non può non apparirLe chiaro che la nostra società non potrà in alcun modo effettuare operazioni a favore di uno degli amministratori, il vostro cliente, le quali possano recare nocumento alle società interessate. Quanto fin qui compiuto può essere discutibile ma certamente lecito. Illeciti non possiamo commetterne".

Va detto che per un terreno agricolo come quello in questione, situato in un parco regionale dove tutto è vincolato, l'unica cosa che puoi realisticamente fare è tenerlo lì, fermo e possibilmente ben curato. Basta che un ramo si spezzi e cada sulla strada che si rischia anche una denuncia penale. Visti i prezzi altissimi richiesti dalla Badia, non posso però rilevare i terreni e rifiuto l'offerta. Qualche tempo dopo faccio manutenzione sui terreni agricoli di Albiate e, incautamente, ipotizzo di rimpiazzare con dei gelsi una parte dei pioppi che delimitano le due proprietà adiacenti, la mia e quella di Esselunga, che a loro volta confinano con la provinciale Monza-Carate. Si tratta di una strada ad alta percorrenza e i pioppi sono ormai fragili, rischiano di spezzarsi facendo male a chi passa. Niente da fare. Mio padre, che su quei terreni non si recherà mai ma non intende rinunciare a perseguitarmi, si oppone. Devo regalare parte dei gelsi già acquistati al Comune di Albiate. Quello è anche l'anno in cui organizzo una mostra degli archivi di famiglia. Lo invito ma non viene. La storia della famiglia non interessa più a nessuno, a quanto pare. Comunque, una volta che sarà mancato, comprerò i terreni della Badia alla metà del prezzo propostomi nel 2007. La sterile guerra dei gelsi e dei pioppi, dunque, durerà dieci anni.

L'attacco alla mia immagine non si ferma. Nel settembre del 2007, Bernardo presenta il suo libro *Falce e carrello*, quello scritto contro le Coop, e dice di fronte a tutti i presenti di aver sgominato "una gang di manager che voleva impadronirsi del potere". A cosa servono questi suoi comportamenti? Da una parte a infangare il rivale, suo figlio, il presunto capo della presunta gang. Dall'altra ad autoconvincersi di aver fatto bene. Mio padre deve giustificare quel che ha commesso, soprattutto con se stesso. In azienda mi dicono che, dopo un primo breve periodo di stress, sta molto bene. Di fatto rinasce perché si è liberato del peso di un figlio che non riusciva, in alcun modo, a gestire. Così non c'è più nessuno che fiati quando prende una decisione, giusta o sbagliata che sia.

9
Gli anni del declino

Le trattative per la possibile vendita di Esselunga nella mente di Bernardo diventano il teatro di un nuovo complotto ai suoi danni. Se nel 2004 il direttore del personale era stato cacciato e accusato di aver ordito un piano per prendere il potere in azienda grazie all'aiuto di una semisconosciuta società di consulenza, questa volta a farne le spese è un collaboratore ancora più stretto di nostro padre, l'avvocato Alfonso Pellegatta, che lavorava al suo fianco praticamente da sempre. Il testamento del nonno Peppino era stato aperto nello studio di Camillo Pellegatta, il padre di Alfonso, e lui stesso era considerato dagli zii Guido e Claudio uno di quei professionisti che avevano aiutato Bernardo a prendere possesso dell'Esselunga.

Pellegatta non aveva uno di quei grandi studi internazionali descritti nei thriller di John Grisham e che esistono ormai da tempo anche in Italia. La sua era definibile più che altro come una piccola boutique legale, dove Alfonso è aiutato dal figlio Piero e dalla figlia Amalita. Chi lo frequentava lo descrive come tipico dell'avvocatura milanese di un tempo: poca struttura, poca tecnologia ma molta competenza e attenzione al cliente. Pellegatta e Bernardo, che pure si consideravano amici, almeno negli ambienti di lavoro avevano comunque sempre continuato a darsi del "Lei", come da regola di mio padre. Bernardo non tollerava che, per pareri o giudizi, si tentasse di scavalcare il fidato collaboratore. La pena per l'eventuale sgarbo era il licenziamento. Va comunque riconosciuto che Pellegatta era una delle poche persone ad avere la capacità e la forza di contraddire Bernardo, il quale rispettava sempre le sue posizioni, in virtù di un legame personale storico e di una fiducia davvero incondizionata: "Se l'avvocato Pellegatta è d'accordo, io sono sempre d'accordo" era una delle frasi che nostro padre ripeteva spesso alle persone che lavoravano nell'ufficio legale interno di Esselunga.

Damnatio memoriae

Con l'ascesa di Carlo Salza in azienda, vengono chiamati a collaborare in pianta stabile con Esselunga su questioni come la redazione del bilancio e le tematiche fiscali i professionisti di uno studio più grande, lo Studio Pirola. Ricoprono un ruolo cruciale

perché con la regia di Salza, che all'epoca è il direttore finanziario, iniziano a occupare in diverse società del gruppo le posizioni nei collegi sindacali, il primo livello di vigilanza sulla correttezza dell'operato degli amministratori. Pellegatta comprende fin da subito che l'accoppiata Salza-Pirola non gli è amica ma il legame con Bernardo è tale che lui stesso ritiene non possa essere messo in discussione. Il momento in cui tutto inizia a cambiare è quando, nel 2004, partono le trattative per la vendita a Walmart e viene costituita quella che viene chiamata "data room": tutta la documentazione societaria, contabile e fiscale viene messa a disposizione degli aspiranti acquirenti, in modo che possano fare una valutazione della reale salute di Esselunga. È in questo momento così delicato che Pellegatta convince Bernardo ad avvalersi dell'aiuto dello Studio Pedersoli, uno dei più rinomati d'Italia per questo genere di operazioni. Le cose filano lisce per qualche tempo, Bernardo fa sue alcune delle iniziative proposte dai suoi consulenti legali, poi, nel giugno 2005, viene costituita la società immobiliare La Villata, nella quale confluiranno gli edifici dei supermercati che nostro padre, come mi aveva proposto con la famosa procura per la vendita a Walmart, ha deciso di separare da Esselunga. Proprio in quei giorni, però, Bernardo legge un articolo su un giornale che riferisce di una consulenza di Pedersoli a favore della compagnia assicurativa Unipol, un'attività normalissima per uno studio che tratta decine e decine di operazioni societarie ogni anno. Nella testa di Bernardo, tuttavia, Unipol significa "comunisti" e "comunisti" significa Coop, suoi concorrenti e acerrimi nemici.

Nelle parole di nostro padre, inizia dunque a delinearsi lo schema del nuovo complotto: per la proprietà transitiva di Bernardo, collaborando Pedersoli con Unipol – che è controllata dalle principali cooperative di consumo – deve per forza fare gli interessi della Coop a danno di Esselunga. Come abbiamo visto, la vendita Walmart – ammesso che nostro padre avesse mai avuto davvero intenzione di vendere – sfuma e con essa viene chiusa anche la data room. Bernardo però continua ad arrovellarsi per qualche mese sul ruolo dello Studio Pedersoli e, alla fine, accusa lo stesso Pellegatta di aver avuto una parte nella presunta macchinazione per vendere l'Esselunga alla Coop.

È dunque per un complotto che, con ogni evidenza, si dipana soltanto nelle sue fantasie che Bernardo rompe ogni rapporto con l'avvocato e l'amico di una vita, la stessa persona che lo ha assistito passo dopo passo nella lotta fratricida con Guido e con Claudio e ha accompagnato la vita dell'azienda per decenni. Si conferma ancora una volta l'intuito di Calì di Naro, quando nel 2004 aveva scritto nella sua ipotesi diagnostica della "violenta scissione degli oggetti in 'buoni' e 'cattivi'" operata da Bernardo, delle sue "fantasie non sorrette da dati oggettivi circa la presenza in azienda di forze minacciose e colluse finalizzate a distruggere l'opera" di nostro padre, il quale – scriveva lo psichiatra – doveva provvedere all'"eliminazione brutale dei colpevoli di cospirazione". Da quel momento il nome di Pellegatta entra a far parte del lungo elenco di nomi che non possono essere più pronunciati se non per evidenziarne difetti, limiti e scarse capacità. In azienda, fra i più lucidi dei collaboratori di nostro padre, questa sua forma di ossessione viene chiamata "*damnatio memoriae*", la condanna che nell'antica Roma prevedeva la

cancellazione di tutte le vestigia dei colpevoli. Una cancellazione del passato che in pochi mesi trasforma Pellegatta da fidatissimo e privilegiato consigliere di Bernardo a esponente di spicco del lungo elenco dei “cattivi”. Credo sia impossibile non leggere in un cambiamento di giudizio così repentino e immotivato un segnale di declino di nostro padre. Anche perché, in quegli anni, non si tratta di un caso isolato.

Un topolino crudo

“Toh, ci hanno messo anche i funghi...” Quando l’ospite della trasmissione pronuncia la battuta, il pubblico ride. Nello studio della Rai tutti sanno che la signora di Pavia, seduta con il marito al centro della scena, nella busta surgelata di “Contorno ortolano Esselunga” che ha acquistato nel supermercato vicino a casa non ha trovato né porcini né champignon. C’era invece un topo intero, con tanto di coda. Il roditore non ha rosicchiato la confezione per infilarsi dentro ma è stato impacchettato fin dall’origine assieme alle verdure grigliate e congelate. La coppia viene invitata alla trasmissione *Mi manda Raitre*, dedicata alla difesa dei consumatori, in onda in prima serata all’inizio di gennaio del 2007. Il conduttore Andrea Vianello apre il racconto di quanto avvenuto a Pavia definendola “una storia raccapricciante”. La scena si può rintracciare ancora oggi su YouTube.

A quei tempi il rischio di finire nel “mirino” di qualche trasmissione giornalistica a difesa dei consumatori era già abbastanza prevedibile per le grandi aziende che, normalmente, erano dotate di protocolli e persone in grado di presidiare un’area tanto delicata. Così non era nell’Esselunga del 2007: dopo l’epurazione iniziata nel 2004 non era rimasto nessuno che avesse il compito di gestire emergenze di questo tipo. Il ritrovamento del topo nella confezione di surgelati a marchio Esselunga era stato denunciato dalla coppia di clienti nel supermercato dove l’avevano acquistata. Il direttore aveva offerto loro un buono spesa di qualche euro ma i due avevano rifiutato, denunciando il fatto ai giornali locali e a *Mi manda Raitre*. L’infortunio in azienda viene gestito in una maniera che non si può definire né attenta né efficace. All’epoca la trasmissione va in onda il venerdì e le aziende messe sotto accusa vengono avvisate il mercoledì, in modo da dare loro il tempo di preparare la difesa e decidere se partecipare in studio. Gli uffici di Esselunga contattati dalla produzione della trasmissione perdono però 24 ore di tempo e la notizia arriva in direzione soltanto il giovedì. Si diffonde il panico anche perché nostro padre è andato due giorni a Bruxelles con Federdistribuzione, dove ha ripreso in mano la denuncia contro la Coop redatta da Filippo Donati e da me, con l’aiuto di Aldo Frignani[1].

Anche la giornata di giovedì viene persa tra innumerevoli riunioni interne, con l’obiettivo di ricostruire bene i fatti e decidere se andare a Roma per partecipare alla trasmissione. Tutti sanno, però, che le discussioni sono inutili, perché la decisione finale verrà presa da Bernardo. Il messaggio viene recapitato dalla segretaria Germana, chiaro e sintetico: non si va in trasmissione. In azienda chi lo conosce bene intuisce subito il

motivo: si tratta della classica decisione che Bernardo prende con la piena consapevolezza di essere stato costretto a decidere su una cosa di cui lui non è sufficientemente informato. Una decisione, in sostanza, che nessuno gli potrà mai rinfacciare e di cui lui non si assumerà mai la responsabilità.

A *Mi manda Raitre* viene inviato un messaggio dell'azienda, che contribuirà non poco a trasformare la serata in una disfatta. Il conduttore Vianello mette un cartello con il marchio ESSELUNGA su una poltrona vuota e una voce fuori campo legge il messaggio: "Un topolino crudo, integro, non cotto, con la sua coda lunga e intera è andato a finire in una confezione di verdure cubettate, tagliate a pezzettini, grigliate a 250 gradi e surgelate. Al momento non siamo in grado di escludere alcuna ipotesi, incluso un atto doloso compiuto da chiunque sia potuto venire a contatto con il prodotto. Il prodotto è stato immediatamente ritirato dalla vendita e le forniture sospese. L'istituto di entomologia agraria dell'Università di Milano è stato da noi incaricato di esaminare il reperto ed eseguire una visita ispettiva presso l'azienda produttrice. Le verdure grigliate e surgelate sono prodotte da un'azienda specializzata nella produzione di surgelati per noti marchi, industriali e della distribuzione, e ha un sistema di qualità certificato a livello europeo. Abbiamo contattato il cliente, fornendo le informazioni sopra descritte e offrendo un buono per il reintegro dei prodotti presenti nel congelatore da lui distrutti. Esselunga Spa".

La catena di errori comunicativi del messaggio è lunghissima. Non c'è una parola di scuse, non un moto di empatia nei confronti dei clienti, anzi l'ironia sul "topolino crudo, integro, non cotto, con la sua coda lunga e intera" stride malamente. In più c'è il fatto che invece di chiamare l'ufficio di igiene o i Nuclei Antisofisticazione e Sanità (NAS) dei carabinieri, nostro padre abbia mandato dal fornitore della busta surgelata "l'istituto di entomologia agraria dell'università". Cito dall'Enciclopedia Treccani: l'entomologia è il "ramo delle scienze biologiche che si occupa dello studio degli insetti". Un topo non è un insetto. Insomma: il messaggio inviato alla trasmissione dal punto di vista delle regole della comunicazione e anche del semplice buon senso è una tragedia. Sembra quasi voler prendere in giro una coppia di clienti giustamente inorriditi. La trasmissione si traduce per Esselunga in un plotone d'esecuzione e l'azienda ne esce a pezzi.

Nostro padre, il colpevole di questa condotta, reagisce come fa sempre. Il sabato mattina seguente, nella tradizionale visita del mattino in uno dei supermercati, va in scena quella che alcuni suoi collaboratori mi hanno descritto come "una delle scenate più leggendarie di Bernardo". Nostro padre urla per ore con quella particolare violenza verbale che solo lui è in grado di avere, davanti ai clienti stupiti del supermercato che nel frattempo viene aperto al pubblico, promettendo una strage di dipendenti senza pietà. Bernardo conduce in prima persona le indagini. Nel giro di qualche giorno emette il suo verdetto inappellabile: vengono licenziati il responsabile del servizio clienti e il buyer del prodotto, mentre il direttore marketing, nel cui perimetro ricade anche il servizio clienti, viene trasferito a un altro incarico. Vengono invece assolti il direttore della qualità, che a detta di Bernardo avrebbe tentato in buona fede di gestire la vicenda, e il responsabile del

catalogo Fidaty, che ha ricevuto da poco anche l'incarico di responsabile del servizio clienti. I provvedimenti vengono commentati da nostro padre in una delle sue consuete circolari, il 23 gennaio 2007, dal titolo *Il contorno*. Bernardo afferma: "Ritengo di aver terminato le mie indagini su quanto avvenuto, cioè su questo straordinario caso di ignavia e stupidità". Oltre ai casi già citati c'è un passaggio che fa riferimento alla rimozione di un altro senior buyer, che informato dei fatti non aveva allertato il direttore commerciale. Il caso di questo dirigente allontanato è interessante, perché è sempre stato un protetto di Paolo De Gennis. Non è tutto. Anche lo spostamento ad altro incarico del figlio di un altro dei collaboratori storici di Bernardo – uno dei suoi dirigenti di maggior fiducia – sembra un fatto significativo: evidentemente la vecchia guardia non è più intoccabile.

Alle urla, però, non seguono cambiamenti strutturali nella gestione dei rapporti con i media. Non viene creato un ufficio o un presidio interno che sappia cosa fare quando scoppia una crisi. Esattamente dodici mesi più tardi Esselunga viene convocata a Roma nuovamente per *Mi manda Raitre*, anche se per una questione decisamente meno scomoda di un anno prima, ovvero i furti subiti dai clienti nei parcheggi di alcuni supermercati. Bernardo questa volta decide di partecipare e manda in trasmissione due dirigenti.

Attenti alle caimane

Quegli anni, per me, sono molto difficili. Rimettermi in gioco nel mio mondo, quello dei supermercati, è impossibile. In quel 2007 vengo invitato a pranzo da un concorrente, Arturo Bastianello del gruppo PAM. Quando abbiamo ormai finito, mi chiede di lasciare il ristorante prima di lui, in modo da poter uscire solo. Mi fa capire che non vuole farsi vedere con me, forse per il timore che io possa essere seguito. Sempre quell'anno Bernardo pubblica il libro *Falce e carrello* e la stampa vicina alla destra comincia a descriverlo come un mito, l'uomo che denuncia il modo malavitoso con cui la concorrente Coop conduce i suoi affari. Pochi sottolineano che la prossimità descritta nel libro fra la Coop e alcune amministrazioni locali, in particolare in Emilia-Romagna, in Liguria, in Toscana, è identica a quella di Esselunga in Lombardia, la regione più popolosa e più ricca d'Italia, dove mio padre ha finanziato per anni i partiti al potere. L'attacco al mondo cooperativo, che avrà peraltro esiti molto controversi, mi rimette comunque sotto i riflettori. Il 6 gennaio 2008 il "Corriere della Sera" pubblica un articolo dal titolo *I diseredati (per amore)*, nel quale afferma di voler raccontare le storie di chi esclude i figli dall'eredità "perché è pedagogico" e chi lo fa "per salvare l'azienda di famiglia". Finisco di nuovo nella schiera dei rampolli famosi a livello mondiale che si trovano a vivere "notti non proprio tranquille, in preda al terrore di passare in un lampo dallo status di ereditieri a quello di diseredati". Fra i tanti casi citati, sono immancabili le sorelle Paris e Nicky Hilton, quelle degli alberghi, accusate di aver rovinato il nome di famiglia: il nonno Barron, afferma il "Corriere", ha deciso di lasciar loro "solo il 3 per cento di un'eredità da 2,3 miliardi di dollari".

Nell'articolo, che frulla in modo approssimativo storie diversissime, viene interpellato un professore della Bocconi, Guido Corbetta, che insegna Strategia delle imprese familiari. Dice: "In Italia è in corso una riflessione, in parte già arrivata in parlamento, per ridurre le percentuali della legittima[2], portando a una quota disponibile più elevata. Siamo davanti a un mutamento storico, l'azienda vista non più come 'roba di famiglia', ma come una creatura da tutelare". L'articolo è affiancato da un commento di Lina Sotis, che rassicura i lettori sugli effetti positivi della nuova onda morale dei capitalisti mondiali. Il motivo, afferma la celebre giornalista, è che "insieme ai soldi spariscono le caimane", intese come le cacciatrici di dote che "ambiscono al patrimonio cicciottello". L'etica ne beneficia. Scrive Lina Sotis: "I genitori e i mariti non sono datori di lavoro, sono datori di buona educazione, affetto, buoni principi, amore. Chi li vede solo come dispensatori di soldi è talmente miope che si merita una vita cieca di soddisfazioni. Ogni madre ha il dovere di insegnare ai propri figli ad andare nella vita da soli". Ovviamente, se si leggono queste righe così, in astratto, non si può essere che d'accordo. Personalmente le trovo giustissime. C'è un però, che non andrebbe dimenticato: non è detto che tutti i grandi imprenditori siano anche padri ammirevoli. Qualche volta amano se stessi più dei figli e del futuro della loro azienda. Li spingono a lavorarci perché "è roba di famiglia" ma, poi, impediscono loro di crescere fino al momento in cui, ormai troppo anziani, non sanno a chi affidarla.

Nel 2009, però, la campagna di mio padre contro di me subisce un primo, rilevante, colpo. Il giornalista Filippo Astone pubblica il libro *Gli affari di famiglia*[3]. Il sottotitolo è *Fatti e misfatti della nuova generazione di padroni*, ma, per quel che riguarda Esselunga, non bisogna farsi ingannare: i misfatti ricostruiti da Astone non sono i miei. Il libro racconta la rivoluzione che avevo compiuto in azienda, la distensione nei rapporti con i dipendenti, l'apertura dell'ufficio stampa e l'avvio di una comunicazione aziendale fondata sulla trasparenza, che "non coltiva il culto della personalità del capo ma informa puntualmente e regolarmente su fatti e numeri". E poi il biologico, i prodotti del commercio equo e solidale, le promozioni per premiare i clienti più fedeli, la spesa online e la consegna a domicilio. Scrive Astone: "In breve tempo la popolarità di Giuseppe sale. L'erede piace moltissimo a collaboratori e dipendenti, e il clima aziendale si rasserena. Bernardo, invece, disapprova le strategie del figlio e scalpita dietro le quinte". Il libro entra per la prima volta nel merito dei bilanci 2003 e 2004, e illustra la strumentalità degli andamenti altalenanti dei due esercizi sociali, come i risultati del primo siano stati artificiosamente penalizzati e quelli del secondo gonfiati[4]. E osserva, fra l'altro, che alcune voci finanziarie che hanno fatto impennare i profitti del 2004 rappresentano "un evento talmente straordinario che nell'intera storia di Esselunga non si ripeterà mai più".

La pubblicazione del volume fa infuriare Bernardo, per due motivi. Il primo evidenzia un conflitto fra noi due che lui ha sempre negato, facendo finta di nulla quando parlavamo a quattr'occhi e cercando una riconciliazione impossibile, una volta che mi aveva estromesso dall'azienda e attaccato pubblicamente. L'ho già detto ma occorre sottolinearlo: mio padre quando verrà chiamato in causa negherà sempre di avermi

mandato via. Il secondo punto sollevato da Astone è un altro schiaffo per lui, ovvero la strumentalità dei bilanci 2003 e 2004. Così, pur dicendo la verità, il libro mi procura un sacco di guai, tra minacce, lettere a mia moglie Laura, scoppi d'ira e altro ancora.

Tomba di famiglia, atto secondo: alti e schietti

Nel 2009 ad Albiate chiude la Manifattura Caprotti. Qualche anno prima Esselunga ne aveva ceduto la gestione al gruppo tessile dei fratelli Albini di Bergamo, conservando la proprietà dei muri della vecchia fabbrica. Non era stato facile arrivare a questo passo. La Manifattura boccheggiava ormai da tempo e avrebbe avuto bisogno di una proprietà che ci credesse davvero. Già alla fine degli anni '80 un lontano cugino di nostro padre, Uberto Curti, pensando di fargli un piacere, aveva portato da Bernardo uno dei più grandi industriali tessili italiani, Fabio Inghirami, che era interessato all'acquisto. L'incontro però non era andato bene. Curti mi raccontò che Inghirami si era presentato con il fare di chi arriva a risolvere un problema dell'interlocutore, come in effetti era. Un affronto per Bernardo. La Manifattura era dunque rimasta in Esselunga, continuando a perdere ingenti risorse.

Quando gli Albini decidono di mettere la parola "fine" all'attività produttiva, però, la scomparsa di tanti posti di lavoro per Albiate è un fatto drammatico. Anche se la mia famiglia non vi ha più nulla a che fare, è dunque naturale che il sindaco Filippo Viganò si rechi in visita da Bernardo per cercare di limitare le ricadute sul paese. La risposta di nostro padre arriva negli uffici del Comune con una lettera datata 6 aprile, messa agli atti dall'amministrazione. La fabbrica e i posti di lavoro bruciati occupano tredici righe, perché gran parte del testo è dedicata a un'altra questione che, evidentemente, assilla nostro padre molto di più: il cimitero.

Bernardo scrive che "Esselunga mette a disposizione delle 150 persone che rimarranno senza lavoro la somma di 550.000 euro, un miliardo di lire di un tempo. Un contributo più alto è impossibile, dato lo stato in cui ci troviamo". Bernardo invita il sindaco a tener conto del fatto "che, di queste 150 persone, forse meno di un terzo ha avuto a che fare con la vecchia Caprotti. Noi, allora, ci abbiamo messo decine di miliardi di lire nel tentativo di sostenere la vecchia ditta, ma abbiamo fallito". Infine concede: "Ora, siamo assenti da quasi dieci anni. Comunque i Caprotti lì sono stati per circa duecento anni, è giusto che contribuiscano". Per spegnere sul nascere ogni altra eventuale richiesta, allega alla lettera uno dei suoi editti indirizzato nel giugno 2008 "a chiunque possa interessare". Vi aveva scritto che "è cosa nota e dibattuta lo spropositato carico fiscale che aziende e cittadini debbono sopportare in Italia" e che il governo Prodi "ha aumentato questo carico al punto di portare quest'azienda al 60% di imposizione fiscale diretta, imposte e tasse". Aveva aggiunto che Esselunga ha versato nelle casse pubbliche "l'equivalente di 400 miliardi di lire, cioè 200 milioni di euro, una cosa semplicemente impossibile". Per questo motivo "l'azienda e il dottor Caprotti hanno persino dovuto negare un contributo al Comune di Milano per l'Expo 2015, gentilmente richiesto in via

amichevole. A questo punto, posto che per qualsiasi versamento dobbiamo ricorrere al ‘rosso in banca’, diciamo direttamente e puntualmente no a ogni ulteriore richiesta di denaro. Che è uno stillicidio quotidiano. Spiacenti. Stop”.[5]

Nella lettera al sindaco di Albiate, inizia a quel punto la parte principale, dedicata al cimitero. La tomba di famiglia è una fissazione ricorrente di nostro padre. Ho già raccontato come avesse rinfacciato ai fratelli i lavori di restauro fatti, inviando loro le macabre foto dei feretri decomposti. Nonostante la rottura insanabile con Guido e con Claudio, su questo punto Bernardo aveva continuato a martellare, non solo i fratelli ma un po’ tutta la famiglia, figli e nipoti compresi, con altre comunicazioni mandate “a tutti gli interessati”, come le sue circolari aziendali.

Con la lettera del 2009 al sindaco di Albiate, Filippo Viganò, il tormentone del cimitero esce dunque dalle mura domestiche e diventa un fatto di dominio pubblico per l’amministrazione comunale. Come ho detto, liquidata la questione della chiusura della Manifattura Caprotti con l’impegno a donare 3.666 euro a testa agli operai che resteranno disoccupati, mio padre ricorda a Viganò che già in precedenza gli aveva scritto per criticare il modo in cui i cipressi che ornano il camposanto venivano potati. Questa volta gli manda due foto che, scrive, rappresentano “tre cipressi di casa mia in Monferrato che uno sprovveduto giardiniere ha ‘arrotondato’ anni addietro, e ha continuato a farlo. L’ho fermato due-tre anni fa. Queste piante sono ormai mutilate, occorrerà sostituirle”. Bernardo impartisce una lezione di giardinaggio a Viganò: “Il cipresso è fatto così, mette la punta. Se gliela si taglia, se lo si arrotonda, poi bisognerà farlo per sempre. Ma non sarà più un cipresso. Non potrà più svettare verso il cielo, non potrà più recitare per noi la sua umile dolce preghiera a Dio”. A quel punto ricorda al sindaco che è stato lui a donare i cipressi al cimitero di Albiate, [...] il cosiddetto “*cupressus sempervirens*”.

Bernardo però non si limita ai consigli teorici, spiega dove andare a osservare cipressi che siano davvero alti e schietti, come si deve: “Vogliamo allora convertire preventivamente un po’ di ignoranti? Non occorre andare lontano, si può stare in Lombardia. In allegato Lei ha un buono di 20.000 euro per una gita a Sirmione e a Garda, ove i funzionari del Comune, gli amministratori, il Seppellitore e soprattutto qualche pseudo giardiniere vedrà come sono fatti i cipressi”. Il buono da 20.000 euro c’è davvero, con la precisazione che i quattrini sono destinati a “ospitalità, colazione eccetera”. La lettera sottopone due opzioni al sindaco: continuare così “per sempre” oppure “togliere tutto e rifare da zero l’impianto”. La gita a Sirmione dovrebbe servire in questo secondo caso: “Così, se li ripiantiamo, forse non saranno violentati neppure dopo la mia morte, comunque prossima ventura. Raggiunto il loro naturale portamento, solo un autentico delinquente potrebbe ripetere la violenza or ora perpetrata”. Per onore di cronaca, va precisato che nessuno è mai andato in gita al lago di Garda con i 20.000 euro. Non il sindaco, non gli amministratori, non gli pseudo giardinieri, non il “Seppellitore”, una figura ricorrente nelle lettere di Bernardo al sindaco.

Una lettera sconvolgente

In Esselunga, intanto, l'opera di epurazione dei collaboratori più fedeli di Bernardo arriva a picchi fino a quel momento inimmaginabili, perché viene fatto fuori il suo braccio destro Paolo De Gennis. Quando questo accade, sto finalmente prendendo coscienza fino a che punto era arrivata la macchinazione organizzata per cacciarmi e per mettermi in cattiva luce di fronte al mondo. A un certo punto, infatti, mi giungono alcune informazioni che chiariscono ulteriormente i fatti del 2004. Il 22 aprile 2010 ricevo una lettera di un ex fornitore di Esselunga, Salvatore Lotta, titolare in Sardegna di un'azienda agricola. Lotta, che quando ero in Esselunga non avevo mai incontrato, per diventare fornitore di prodotti con il marchio Naturama aveva effettuato ingenti investimenti. Le cose erano andate benissimo per sette anni, fino alla fine del 2003, quando aveva ormai 130 fra addetti e collaboratori e altre decine di agricoltori che, con una struttura a rete, producevano per noi. Poi, nei primi giorni del 2004, aveva incontrato Paolo De Gennis: "In parole povere mi chiese che intenzioni avessi con Esselunga [...]. Se volevo salvare la mia azienda, e anzi migliorarla con un aumento di fatturato, dovevo firmare delle carte e dire che [...][6] mi avevano chiesto dei soldi" mi racconta nella lettera.

I toni di Salvatore Lotta si fanno drammatici: "Mi scesero le lacrime [...]. Ci pensai un istante e risposi così: Sta scherzando? Come potrei vivere domani con tale rimorso?". La sua azienda, che si chiamava Ortofrutticola Sarda, produceva però soltanto per Esselunga e Lotta era obbligato a tentare un compromesso, altrimenti avrebbe dovuto mandare tutti a casa. Mi scrive di aver detto a De Gennis: "Le firmo che sono tiranni che ci tengono sulla corda e che ci chiedono sempre di più". De Gennis però non ne vuole sapere di un'accusa così blanda, vuole di più, esige che i due vengano etichettati come ladri: "D'altronde lui sapeva dove doveva arrivare, io no! Io e la mia azienda eravamo una pedina sacrificabile" osserva Lotta. L'imprenditore in seguito perde una larga fetta degli ordini e lo scompenso finanziario che ne deriva travolge l'Ortofrutticola Sarda, portandola al fallimento. In quella lettera che mi manda anni dopo, nel 2010, mi dice: "Non so perché le ho scritto, una persona normale cercherebbe di dimenticare invece io non riesco, mi sono innamorato di Esselunga in quel lontano mese di novembre del 1997 e ho ancora il cuore lacerato, do la colpa di tutto a una mentalità contorta di un padre contro un figlio (cosa per me inconcepibile), sono incazzato con me stesso perché avevo accettato di avere un unico cliente, ma ormai la mia rabbia va scemando, mi dispiace per lei che non possa abbracciare suo padre [...]. Forza e coraggio, per me lei è Esselunga".

Nella busta che ricevo c'è anche una copia di un'altra lettera, che qualche mese prima, nei giorni del Natale 2009, Lotta aveva mandato a mio padre. C'è scritto: "Nove soci, nove famiglie, senza più casa perché verrà pignorata dalle banche [...] perdita del lavoro per decine di persone, debiti con i fornitori che a loro volta chiudono [...] siamo stati uno strumento per i vostri comodi, le vostre vendette. Noi avevamo investito tutto per la sua azienda, ci fidavamo e abbiamo ipotecato la nostra vita e quella dei nostri figli, mentre lei ci ha messo alla porta".

Le affermazioni di Lotta mi inquietano perché confermano la mia sensazione di essere vittima di maldicenze create apposta per mettermi in cattiva luce. Salvatore Lotta confermerà questa sua ricostruzione di fronte all'autorità giudiziaria, quando nel 2014 verrà sentito come testimone nell'ambito dei procedimenti penali fra me e Bernardo. Nel verbale della sua audizione si legge tra l'altro che De Gennis "mi disse che potevo risolvere la mia situazione con Esselunga [...] firmando uno scritto che mi fece vedere in copia e che avrei dovuto vergare a mano, di mio pugno, dove si diceva che i due funzionari mi avevano chiesto del denaro, quale tangente per poter continuare la mia collaborazione commerciale con l'azienda. Risposi subito che una cosa del genere non potevo farla perché era totalmente falsa e un passo del genere mi avrebbe creato seri problemi di carattere etico e morale". Paolo De Gennis, ascoltato anche lui dagli inquirenti come persona informata dei fatti durante la stessa inchiesta della Procura di Milano, dirà di aver convocato Salvatore Lotta "per chiedergli chiarimenti" e negherà di aver sottoposto a lui o ad altri fornitori "alcun documento precompilato da sottoscrivere"[7].

Il secondo testimone

Quello di Salvatore Lotta non è un caso isolato. Un altro ex fornitore di Esselunga, Jan Miguel Battistoni, un imprenditore che gestiva il circuito della diffusione della musica nei negozi, gli annunci pubblicitari con Radio Montecarlo e gli schermi interattivi che offrivano periodicamente informazioni sui prodotti in promozione, mi aveva già riferito un copione per certi versi simile. Dopo alcuni anni di test, erano stati approvati altri sei progetti affidati sempre all'azienda di Battistoni, relativi alla comunicazione e all'erogazione di buoni sconto personalizzati. Dopo l'episodio delle Mercedes nere del gennaio 2004, però, l'imprenditore venne convocato per un incontro al quale parteciparono sia Bernardo che De Gennis. "Bernardo Caprotti mi fece subito presente la grave situazione in cui versava Esselunga e che, di conseguenza, si trovava costretto a cancellare i progetti approvati, mentre confermava quelli in essere dopo aver esaminato la marginalità che generavano" mi ha riferito Battistoni, raccontando che i risultati operativi ottenuti all'epoca da Esselunga – di pubblico dominio – rendevano difficile comprendere quali fossero questi gravi problemi. "Bernardo Caprotti mi spiegò che aveva dovuto licenziare un certo numero di dirigenti perché il loro operato aveva rischiato di mettere in pericolo l'azienda. Mi congedai e mi diressi verso gli ascensori quando vidi ricomparire di fretta De Gennis, che mi chiedeva di aspettare ad andarmene per farmi vedere del materiale che diceva essere stato trovato nei pc di alcuni dirigenti allontanati." Si trattava di materiale pornografico: "Appena mi resi conto del loro contenuto" continua il racconto di Battistoni "dissi fermamente che la cosa non mi interessava assolutamente e che ritenevo del tutto inappropriato e incomprensibile volere che io vedessi quei materiali. Sebbene con De Gennis ci conoscessimo da tempo, ero sbalordito per il suo comportamento. Dal suo tentativo quasi imbarazzato mi parve di capire che non si trattava di una sua iniziativa ma, per qualche motivo a me incomprensibile, tentò di insistere. Fu una riunione di lavoro molto particolare, direi indimenticabile, sia perché in pochi minuti erano sfumati anni di lavoro, sia per la

situazione grottesca nella quale mi venni a trovare”.

Qualche tempo dopo, dall’ufficio di Battistoni venne sottratto il computer dell’imprenditore. Il furto avvenne una mattina, quando si sapeva che non sarebbe stato al posto di lavoro a causa di un appuntamento. Un suo dipendente gli fece poi sapere che in Esselunga gli suggerivano di chiudere la società. Quella stessa persona, peraltro, trovò subito lavoro presso il nuovo fornitore di Esselunga che era subentrato nelle commesse di Battistoni[8].

La sorte a volte si diverte a giocare con le nostre vite. Sempre nel 2010, pochi mesi dopo la lettera di Salvatore Lotta mi arriva sul cellulare un messaggio di mia sorella Violetta. All’epoca non la sentivo da più di sei anni. Mi avverte che Bernardo ha mandato via proprio De Gennis. Violetta pensa che nostro padre sia impazzito e vuole riprendere i contatti fra noi. Per De Gennis ricevo persino telefonate da Confindustria: non si capacitano che Bernardo possa aver fatto fuori “un pezzo di se stesso”. Anch’io sono stupito, nonostante mi aspetti di tutto. Noto che, dopo la mia uscita, De Gennis aveva fatto spazio in azienda alla figlia. D’altronde, mentre Bernardo si perde sempre più nei suoi sospetti e nell’ossessione dei presunti complotti orditi a suo danno, il vuoto viene riempito da chi è determinato a raggiungere il vertice dell’azienda, se non addirittura a creare vere e proprie dinastie. Mentre Carlo Salza dirige il traffico, chi ha maggiore successo è ovviamente Germana Chiodi.

Dopo anni di buoni rapporti fra noi il mio primo scontro con lei era stato all’inizio del 2000, quando ci eravamo ritrovati in disaccordo a proposito del ruolo e delle competenze del marito di una delle sue nipoti, che avevo fatto rimuovere dall’incarico di direttore dell’Information Technology. Andai da mio padre, mi disse: “In Esselunga il nepotismo non esiste”. Per me e per Violetta sarà in effetti così, se non peggio. Germana però, dopo il mio allontanamento, in azienda dilaga. Nel 2017, quando Giuliana e mia sorella Marina la inviteranno ad andare via, in Esselunga lavorano ben sei dei suoi congiunti. Ci sono le nipoti al marketing, alle profumerie, nell’ufficio legale e nel controllo qualità. Accanto a loro anche due mariti delle medesime, con incarichi di grande responsabilità al vertice di due direzioni. Poco tempo prima dell’uscita di Germana, aveva lasciato Esselunga anche un fotografo amico d’infanzia di una delle nipoti. In Esselunga, a dispetto della sua professione precedente – di cui in azienda aveva continuato a usare il nome d’arte – era arrivato a ricoprire il ruolo delicatissimo di direttore delle risorse umane.

Agli occhi di nostro padre, una delle grandi doti di Germana era l’impassibilità con cui ascoltava per ore le sue sfuriate. Un testimone che era presente durante uno di questi monologhi, mi ha raccontato che Bernardo a un certo punto aveva scagliato un oggetto di vetro contro una parete. Germana era rimasta impassibile. Quando gli accessi d’ira, gli sproloqui, le ondate di contumelie accennavano a esaurirsi, la segretaria con poche parole riusciva a riportarlo alla tranquillità, facendolo placare. Oltre alla schiera di parenti e affini di Germana assunti in Esselunga, con il tempo scopriremo dal “Corriere della Sera” che

mio padre tra il 2006 e il 2009 con tre successive donazioni le aveva regalato 10 milioni di euro[9]. Questa presa straordinaria che Germana ha nei suoi confronti mi induce a nutrire qualche timore sull'alleanza che ha costruito con Carlo Salza e sull'influenza che entrambi mostrano di poter esercitare sulle decisioni di Bernardo.

È un periodo in cui ogni due per tre salta fuori la notizia di un possibile acquirente di Esselunga, e ho dei timori sulle scelte di Bernardo. Temo ad esempio che mio padre possa essere indotto a vendere l'azienda non a una catena straniera capace e qualificata ma a qualcuno che possa garantire ai due di continuare a gestirla come se fosse cosa loro. Con il senno di poi, la mia si rivelerà una paura immotivata, perché Bernardo non venderà mai Esselunga. Lascerà l'indicazione di farlo a sua moglie Giuliana e a mia sorella Marina, quando donerà loro la maggioranza del capitale e, dunque, il controllo.

Un magazzino da 500 milioni di euro

Poche vicende, in ogni caso, evidenziano il declino delle capacità di nostro padre come il disastro del nuovo centro logistico di Brescia, che nelle intenzioni avrebbe dovuto alleggerire quello storico di Limito di Pioltello, ormai saturo. Per diversi anni Esselunga aveva cercato nella zona a sud-est di Brescia, individuata da Bernardo come ottimale, un'area per realizzare un centro da almeno 120.000 metri quadri di superficie, 35.000 dei quali da dedicare a magazzino intensivo automatizzato. Nel 2008 la scelta era caduta su una zona nel Comune di Azzano Mella, individuata grazie a una società di costruzioni di consolidata fiducia, che l'aveva acquistata e aveva versato una parte degli oneri di urbanizzazione, per un totale di 36 milioni di euro. A cose fatte, con parte delle autorizzazioni già rilasciate dal Comune, una serie di ricorsi aveva bloccato l'operazione. Il centro logistico infatti sarebbe sorto per intero in una zona agricola, occupata da campi di insalata e mais. "Furono in molti a chiedersi se valesse la pena sacrificare tutte quelle zolle in anni in cui il cemento cancellava nel Bresciano tre ettari di campi al giorno. I Comuni di Capriano del Colle e Dello, il parco Monte Netto e Legambiente decisero di ricorrere al Tar e al Consiglio di Stato, supportati poi dalla nuova amministrazione comunale, che vinse sull'onda della proposta 'no-polo'" raccontò qualche anno più tardi il "Corriere della Sera". Sta di fatto che i professionisti incaricati da Esselunga giudicarono inutile produrre il documento di valutazione di impatto ambientale, con la conseguenza che il progetto venne bocciato dal Comune.

Con il passare del tempo, però, l'avere a disposizione un nuovo centro logistico diventa sempre più una questione urgente, necessaria per garantire lo sviluppo. Bernardo boccia altre proposte, dicendo no ad alcune aree già pronte e disponibili nel Mantovano e nel Veronese, insistendo sul quadrante a sud-est di Brescia, sotto il raccordo dell'autostrada Piacenza-Brescia. La ricerca però va per le lunghe. Nell'autunno 2014 un imprenditore bresciano propone un'area di 430.000 metri quadri a Ghedi, che ha già la destinazione logistica, le autorizzazioni per edificare fino a 215.000 metri quadri, la possibilità di realizzare le altezze sino a 34 metri necessarie per il magazzino

automatizzato, gli oneri di urbanizzazione già pagati e le autorizzazioni per l'ampliamento della viabilità sino al raccordo autostradale. Si tratta soltanto di presentare il nuovo progetto in variante al precedente, con un tempo stimato per arrivare all'inizio dei lavori di appena nove mesi. Cominciano le verifiche di Esselunga, la posizione viene approvata da Bernardo, l'imprenditore in questione incontra sia lui che Carlo Salza, che nel frattempo è diventato amministratore delegato, fino alla definizione del progetto nei dettagli. Nel marzo del 2015 viene dato mandato a uno studio legale di fiducia di Esselunga di preparare il contratto preliminare tra le parti. L'imprenditore, ormai sicuro dell'iniziativa, si attiva al punto da ottenere l'autorizzazione per fideiussioni a garanzia della controparte per 20 milioni di euro. Esselunga dunque non corre rischi e procede nel mettere a punto i dettagli, come la possibilità di scegliere l'impresa di costruzioni che farà i lavori, oppure l'indennizzo da versare alla società che si era ritrovata sul groppone la perdita economica di Azzano Mella. Il prezzo dell'operazione, compresi tutti gli oneri, le opere esterne, la progettazione esecutiva, una scuola da edificare per compensare il territorio e il profitto del costruttore, è di 56 milioni: in linea con quello di Azzano Mella, se si considerano tutte le opere da realizzare dopo l'acquisto dell'area. C'è poi da costruire il magazzino, con tutte le costose apparecchiature necessarie per automatizzarlo il più possibile: i preventivi parlano di una spesa totale compresa fra i 160 e i 180 milioni, mentre la consegna dei primi edifici è prevista per l'autunno 2017.

A questo punto avviene il disastro. I tempi per la firma del contratto si allungano, l'imprenditore si domanda il perché, parla al telefono con Bernardo che lo tranquillizza, giustificando il ritardo con la necessità per i legali dell'azienda di predisporre un contratto non banale. Non è così. A sorpresa, infatti, all'imprenditore viene comunicato che improvvisamente Esselunga non ha più urgenza di realizzare il nuovo centro. Un colpo di scena, anche per chi in azienda segue direttamente l'operazione.

Le sorprese non sono però finite. Nel giro di qualche settimana, infatti, esce la notizia che Esselunga ha affiancato la famiglia bresciana Ghidini nell'offerta per rilevare dal fallimento alcuni complessi industriali che facevano capo ad altri imprenditori della città, la famiglia Stefana. A Esselunga resterà soltanto uno dei siti messi all'asta dal tribunale, un'acciaieria dismessa a Ospitaletto, dalla parte opposta di Brescia, a nord-ovest. Il costo per l'acquisto dell'impianto è di 51,5 milioni di euro ma poi c'è tutto il resto da fare, oltre che assorbire i 192 addetti in cassa integrazione. I tempi di realizzazione, e i costi, con il passare dei mesi si fanno sempre più lunghi. L'8 dicembre 2018 ancora il "Corriere" informa che Esselunga ha deciso di ritirare il ricorso al Tar contro il Comune di Ospitaletto, che non gli ha permesso di scomputare dagli oneri di urbanizzazione i costi delle bonifiche. Sono entrambe voci di spesa rilevanti: 28 milioni di opere pubbliche, fra le quali il nuovo palazzo dello sport della città (5 milioni), più altri 30 milioni per le bonifiche del suolo e della falda dell'acqua, più altri ancora. Ma il rifiuto del Comune di concedere lo sconto è insuperabile e, solo quando Esselunga ritira la minaccia di fare ricorso al Tar, il consiglio comunale approva il piano attuativo dell'operazione. Le bonifiche, comunque, si rivelano più costose e lunghe di quanto preventivato, visto che le

ultime indicazioni le quantificano in 40 milioni di euro: come accade molto spesso con le vecchie fabbriche, nei terreni sono state trovate concentrazioni di piombo e zinco superiori ai limiti, mentre nella prima falda acquifera il pericolosissimo cromo è superiore di ben dieci volte al massimo consentito[10]. Fatti i conti il valore dell'operazione è esploso, raggiungendo una cifra compresa fra i 400 e i 500 milioni di euro[11], mentre alla fine del 2020 le bonifiche non erano ancora terminate e non era stata indicata una data di fine lavori.

La condanna

Il 13 luglio del 2009 Bernardo riceve una telefonata dal giornalista Maurizio Belpietro, che gli chiede di poterlo incontrare di persona. Si vedono il giorno successivo, negli uffici di Esselunga a Limito di Pioltello. Belpietro gli riferisce di essere in possesso delle prove di attività illecite compiute dai massimi dirigenti di Coop Lombardia. Gli chiede il favore di far lavorare nei supermercati Esselunga le due persone che gli hanno fornito i materiali, costituiti dalle registrazioni delle telefonate dei dipendenti di un supermercato Coop, che i vertici della cooperativa avrebbero ordinato in modo illegale. I due sono i titolari di un'agenzia di vigilanza, che in passato hanno lavorato per Coop Lombardia e che si trovano in cattive acque dal punto di vista finanziario. Bernardo dà il proprio assenso, con l'obiettivo di vedere finire nell'occhio del ciclone i concorrenti, che lui poco tempo prima aveva attaccato nel libro *Falce e carrello*. Inizia così una delle vicende più meste e censurabili degli ultimi anni di vita di mio padre, che nell'occasione non sembra nemmeno rendersi conto dei rischi a cui va incontro. Le accuse nei confronti di Coop Lombardia sono infatti false e le prove del coinvolgimento dei vertici palesemente inventate. Mio padre ne uscirà con una condanna per il reato di diffamazione a sei mesi di carcere, con il beneficio della sospensione condizionale della pena. I fatti sono i seguenti, così come vengono inequivocabilmente ricostruiti nelle sentenze emesse dai tribunali in ogni grado di giudizio[12].

Il 13 gennaio 2010 il quotidiano "Libero" pubblica in prima pagina un articolo firmato da Gianluigi Nuzzi dal titolo *La Coop ti spia*, con un sottotitolo altrettanto eloquente: *Telecamere nascoste, intercettazioni audio e ambientali per ascoltare i dipendenti. Dossier sui lavoratori, il ruolo di un dirigente Pd: un super occhio nei supermercati*. Il testo afferma che "in diverse Coop in Lombardia sono state piazzate telecamere nascoste e sistemi di registrazione audio per spiare i movimenti, le parole, i segreti, la vita privata di decine e decine di dipendenti. Occhi nascosti, piazzati negli uffici, nei box office, nei punti vendita, persino ai piani nobili della direzione centrale di Coop Lombardia. Ma non solo filmati sui dipendenti. Venivano piazzati anche impianti di intercettazione nei centralini dei supermercati che registravano ogni telefonata. Centinaia e centinaia di conversazioni che venivano ascoltate, filtrate e vagliate. Da quelle innocenti sull'influenza dei figli di qualche dipendente fino alle storie di amori e amanti tra colleghi, di scontri tra cordate avverse di manager". Nei giorni successivi seguono altri articoli, che rincarano la dose e aggiungono ulteriori particolari, in apparenza ancora più

inquietanti[13].

L’eco generata da questi articoli è enorme e le conseguenze giudiziarie che ne derivano eclatanti. Daniele Ferrè, vicepresidente di Coop Lombardia, indicato come il mandante di alcuni dei presunti traffici descritti da “Libero”, viene indagato per concorso in intercettazioni illegali e interferenze illecite[14]. Con il tempo, tuttavia, i numerosi procedimenti giudiziari aperti su più fronti arriveranno a conclusioni univoche e ben diverse dalla realtà narrata dal quotidiano, che le sentenze a carico del direttore di “Libero”, Maurizio Belpietro, del giornalista Gianluigi Nuzzi che ha firmato gli articoli e di Bernardo Caprotti permettono di ricostruire con chiarezza. Nel 2004 un vigilante in contatto con i due che forniranno i materiali a “Libero” aveva avuto l’ordine dall’allora responsabile della sicurezza della Coop, Massimo Carnevali, di acquisire i tabulati delle telefonate effettuate dalle utenze di un supermercato di Vigevano, per verificare come mai le bollette fossero molto più costose degli altri punti vendita. Il vigilante aveva invece registrato circa 800 telefonate, nell’arco di 20 giorni. Quando aveva saputo delle registrazioni, Carnevali si era rifiutato di ascoltarne il contenuto, consapevole della provenienza illecita[15]. Il dischetto con le intercettazioni era rimasto inutilizzato per anni, nella disponibilità del vigilante che aveva effettuato le intercettazioni illegali. Nel 2009 Coop aveva deciso di interrompere la collaborazione con l’agenzia dei due vigilantes che giocheranno il ruolo delle fonti di “Libero”. I due avevano minacciato Coop di rendere note presunte scorrettezze di cui erano venuti a conoscenza durante il loro operato ma la minaccia non aveva avuto successo e i due vigilantes avevano perso il lavoro. È a quel punto che offrono a Maurizio Belpietro il dischetto ottenuto dal primo vigilante.

Il primo contatto tra i due vigilantes e Belpietro avviene nel giugno 2009. Prima che i materiali escano effettivamente sul giornale, succedono però ancora molte cose. I due vigilantes asseriscono di ritrovarsi in difficoltà economiche e di essere preoccupati per le conseguenze legali delle loro presunte rivelazioni. Vogliono dunque essere pagati. Il problema viene risolto grazie all’aiuto di mio padre. Belpietro si presenta da lui negli uffici di Limito il 14 luglio 2009 e gli chiede di far lavorare i due per Esselunga. In cambio gli faranno avere le registrazioni. Bernardo sposa l’idea fin da subito, incontra i due sorveglianti e si reca addirittura di persona nei loro uffici di Gallarate, per verificare l’esistenza delle intercettazioni e delle riprese video. Esselunga il 26 agosto 2009 firma un contratto per affidare loro il servizio di vigilanza di alcuni supermercati e il 7 settembre salda una prima fattura da 216.000 euro come “acconto su prestazione di servizi di vigilanza e operatori logistici”. I contratti andranno avanti fino al 2012. Come raccontano ai magistrati i dirigenti di Esselunga ascoltati come testimoni, dal punto di vista contabile le anomalie dei pagamenti ordinati da Bernardo sono diverse: Esselunga non è solita concedere anticipi e una parte dell’acconto non viene mai restituita.

La prova che non c’è

C’è però un’altra questione. I materiali forniti dai due vigilantes, oltre a risalire a

cinque anni prima, non tirano assolutamente in ballo i vertici di Coop Lombardia. La storia che viene escogitata – "senz'altro mendace" la definisce la sentenza di primo grado – è la seguente. Il vigilante che nel 2004 ha effettuato le intercettazioni racconta che tre anni più tardi, nel 2007, avrebbe incontrato fortuitamente il responsabile della vigilanza di Coop, Massimo Carnevali, mentre faceva la spesa. Quest'ultimo gli avrebbe chiesto un incontro, al quale si sarebbe presentato accompagnato da Ferrè. In quell'occasione il vicepresidente della Coop gli avrebbe detto che le voci registrate sul dischetto di tre anni prima non si capivano e gli avrebbe assegnato il compito di ripulirlo. All'incontro sarebbero stati presenti anche i due vigilantes che poi contatteranno Belpietro, che possono così confermare la presenza di Ferrè. Qui si apre un altro buco temporale. Il lavoro di ripulitura sarebbe infatti durato anni, fino al 2009, quando viene emessa una fattura a carico di Coop Lombardia da 287.700 euro più Iva, che reca la dicitura "Attività di pulizia file audio consegnatami da Vs. Dott. Ferrè e sig. Carnevali tramite utilizzo di noleggio di postazioni di post produzione audio e relativi software, numero file elaborati 822".

C'è un particolare che farà crollare la macchinazione. La fattura è datata 10 agosto 2009 e viene presentata a Coop Lombardia addirittura più tardi, il 28 agosto 2009. La presunta prova che dovrebbe incastrare Ferrè viene dunque costruita diverse settimane dopo che i due vigilantes hanno contattato Belpietro e quando hanno già la certezza di ottenere il denaro di Esselunga, considerando che il contratto voluto da mio padre è stato firmato il 26 agosto, due giorni prima che la falsa fattura venisse inviata a Coop Lombardia. Ovviamente Coop Lombardia la respinge, con la motivazione che "dalle verifiche effettuate [...] non risulta essere mai stato conferito da Coop Lombardia, né dai suoi dirigenti o dipendenti, alcun incarico alla società [...]".

Ma ci sono anche altri numerosi elementi che non tornano, al di là della fattura costruita ad arte. C'è ad esempio il fatto che il punto vendita di Vigevano dove le intercettazioni erano state fatte era stato chiuso nel 2006: non si capisce bene a che cosa sarebbero ancora servite le registrazioni delle telefonate che, alla fine del 2007, Ferrè avrebbe chiesto di ripulire, dimenticandosene poi completamente per altri due anni. E poi: una perizia informatica stabilisce che i file registrati nel 2004 non sono mai più stati toccati fino al 2009. Non è stato effettuato nessun intervento di ripulitura e, dunque, la fattura mandata a Coop alla fine di agosto del 2009 è certamente un falso, ideato appositamente per tentare di incastrare Ferrè.

I procedimenti giudiziari condotti per stabilire le responsabilità di Bernardo, di Belpietro e di Nuzzi seguiranno un iter molto articolato, come spesso accade in Italia. In primo grado tutti e tre vengono assolti dal reato di ricettazione. Belpietro e Nuzzi vengono invece condannati per calunnia, nostro padre per diffamazione. Le pene stabilite vengono ridotte grazie al rito abbreviato. La condanna di Bernardo scende così da nove a sei mesi di reclusione, con la sospensione della pena perché incensurato. La sentenza è del 15 marzo 2016: pochi mesi dopo, il 30 settembre 2016, nostro padre morirà. Due anni più tardi, nel 2018, si celebrerà il processo di appello, sempre a Milano. Gli avvocati di

Bernardo, impugnando la sentenza, chiederanno la sua assoluzione ma la sentenza dei magistrati, su questo punto, sarà netta: "Non sussistono certamente i presupposti per un proscioglimento di Caprotti Bernardo [...] in quanto dagli atti del processo emergono elementi che fanno propendere per la commissione dei reati, anziché indirizzarsi verso la sua innocenza. Come scritto nella sentenza impugnata, il ruolo del patron di Esselunga è stato essenziale per la fondamentale opera di mediazione dallo stesso esercitata, che ha assicurato la copertura economica dell'intera operazione".

Il reato verrà invece dichiarato estinto[16]. Agli atti dei vari procedimenti resterà anche l'arrabbiatura di Bernardo: quando Belpietro andò da lui la prima volta, quel fatidico 14 luglio 2009, era direttore del settimanale "Panorama", un incarico che lascerà poche settimane dopo per assumere la direzione del quotidiano "Libero". Durante le lunghe testimonianze di fronte ai magistrati, i dirigenti di Esselunga convocati in Procura spiegheranno che mio padre "rimase contrariato dal fatto che Belpietro si fosse presentato chiedendogli un favore in qualità di direttore di 'Panorama' sapendo già che sarebbe passato a 'Libero'. È evidente che l'impatto sarebbe stato assolutamente diverso se l'articolo fosse stato pubblicato su 'Panorama'".

Il libro *Falce e carrello*, nel quale Bernardo si scaglia contro la Coop, uscirà qualche mese più tardi.

La parte di eredità destinata per legge ai familiari. [*N.d.R.*]

F. ASTONE, *Gli affari di famiglia*, Milano, Longanesi, 2009.

Nel libro Filippo Astone scrive: "Nel 2008 una nota società di revisione ha condotto un'analisi dei bilanci della sua gestione paragonati a quelli degli esercizi successivi. Da tale analisi, condotta su dati pubblici e depositati alla Camera di commercio, emerge che l'area finanza di Esselunga, che all'epoca agiva con una certa autonomia da Giuseppe Caprotti [...], avrebbe costruito i risultati in modo che oneri e poste straordinarie rendessero deprimenti i numeri del 2003 e brillanti quelli degli esercizi successivi [...]". *Op. cit.*, p. 110.

Vale la pena osservare che il fatto di aver negato un contributo all'organizzazione dell'Expo successivamente non trattenne Bernardo dal polemizzare con il Comune e con Oscar Farinetti quando l'appalto per la ristorazione venne affidato a Eataly. Tutte le vessazioni tributarie denunciate da nostro padre, peraltro, non impedirono a Esselunga di realizzare dal 2008 in poi un utile netto (dopo le imposte) stabilmente superiore ai 200 milioni di euro. Un contributo all'organizzazione di un evento così importante per Milano non sarebbe stato dunque impossibile da dare.

Qui riporta i nomi di due dei manager licenziati e prelevati con le Mercedes nere. [*N.d.R.*]

Vedi il "Verbale escussione delle persone informate sui fatti", Nucleo investigativo dei carabinieri del reparto operativo di Milano, redatto il 17 giugno 2014 nell'ambito del procedimento penale nei confronti di Bernardo Caprotti e altri iniziato in data 21 marzo 2014.

Anche Jan Miguel Battistoni verrà ascoltato in seguito dall'autorità giudiziaria in qualità di testimone, come si può vedere dal "Verbale di escussione delle persone informate sui fatti", Nucleo investigativo dei carabinieri del reparto operativo di Milano, redatto il 17 giugno 2014 nell'ambito del procedimento penale nei confronti di Bernardo Caprotti e altri iniziato in data 21 marzo 2014. Nel documento gli investigatori rilevano che durante la testimonianza Battistoni ha dichiarato di non essere in grado "di formulare ipotesi ulteriori rispetto al coinvolgimento di ex dipendenti" e "affermare che il furto sia stato effettivamente collegato alla vicenda Caprotti".

M. GEREVINI, *Le donazioni del Signor Esselunga*, in "Corriere della Sera", 25 novembre 2013.

P. GORLANI, *Ospitaletto, Sotto l'ex Stefana cromo in falda 10 volte i limiti. Esselunga pronta alla bonifica*, in "Corriere della Sera", edizione di Brescia, 17 novembre 2017.

P. GORLANI, *Si estende l'impero Esselunga*, in "Corriere della Sera", edizione di Brescia, 27 novembre 2019.

La vicenda è stata oggetto di numerosi procedimenti sia penali che civili. Le sentenze su cui si basa questa ricostruzione sono le seguenti: Tribunale di Milano, Ufficio per le indagini preliminari, sentenza nel

procedimento con rito abbreviato nei confronti di Gianluigi Nuzzi, Maurizio Belpietro, Bernardo Caprotti, emessa in data 15 marzo 2016; Corte d'Appello di Milano, sentenza nel procedimento d'appello nei confronti di Gianluigi Nuzzi, Maurizio Belpietro, Bernardo Caprotti, emessa in data 9 aprile 2018; Corte di Cassazione, sentenza del 7 giugno 2019 relativa al ricorso presentato da Gianluigi Nuzzi e Maurizio Belpietro avverso la sentenza del 9 aprile 2018 della Corte d'Appello di Milano.
Il 14 gennaio 2010 "Libero" pubblica un'intervista a tale imprenditore "Alberto R.", identificato nel testo come l'imprenditore dei servizi di vigilanza che "ha collocato una centrale d'ascolto per intercettare le telefonate dei dipendenti delle Coop", mentre il 15 gennaio 2010 apre la prima pagina con un articolo intitolato *La Coop ti spia, Bersani sapeva*, in cui si afferma che i due imprenditori del servizio di vigilanza all'origine del falso scoop avrebbero raccontato a Pier Luigi Bersani, poi segretario del Partito democratico, "la genesi di migliaia di intercettazioni audio e video compiute all'interno delle Coop in Lombardia".
Daniele Ferrè verrà assolto perché "il fatto non sussiste" con sentenza del Gup del Tribunale di Milano del 3 ottobre 2012, come riferisce la già citata sentenza della Corte d'Appello di Milano del 9 aprile 2018.
Le registrazioni video citate dagli articoli di "Libero" avevano invece una provenienza del tutto diversa. Un dirigente di Coop si era accorto che nella sua stanza qualcuno sottraeva di tanto in tanto degli oggetti personali. Aveva fatto artigianalmente delle riprese per individuare il responsabile dei piccoli furti, che poi aveva portato all'attenzione del capo della sicurezza per valutare eventuali provvedimenti.
In appello il reato di calunnia per Belpietro e Nuzzi viene dichiarato prescritto, mentre la Corte ribalta la scelta del giudice di primo grado condannandoli per ricettazione. Nel 2019 la Cassazione annullerà la condanna per ricettazione, mentre annullerà la sentenza d'appello "limitatamente alle statuizioni civili relative al delitto di calunnia", rinviando il giudizio a un'altra sezione della Corte d'Appello di Milano. Vedi Corte di Cassazione, sentenza emessa in data 7 giugno 2019, già citata.

1 2 3 4 5 6

10
Incendio nel mio giardino

Nel thriller che travolge la mia esistenza, l'autunno del 2010 sembra offrirmi un istante di pausa. Il 26 novembre Bernardo scrive una lettera a noi tre figli[1]. L'estate precedente ha avuto una malattia che lo ha tenuto in ansia per qualche tempo. I toni sono carezzevoli. Mostra di comportarsi come un padre che vuole dare gli ultimi consigli ai figli, perché teme che potrebbe non averne più occasione: "Miei cari, il giro di boa degli 85 anni, un'estate tormentata, un problema risolto/non risolto... bisogna pur dare un po' di attenzione ai segnali della Divina Provvidenza!". Ci dà quello che chiama "un indirizzo" sul futuro dell'azienda, cioè di separare la proprietà dell'Esselunga da quella degli edifici che ospitano i supermercati, dividendola in due società distinte e autonome l'una dall'altra. Le parole usate suonano come sagge, riflessive, dettate dalla preoccupazione che la salute non gli consenta di fare quello che ha in testa: "Quando ognuno avesse la piena titolarità secondo quanto disposto, farete voi ciò che crederete meglio".

Passano poche settimane, inframmezzate da altre lettere, questa volta personali, in cui cerca di riconciliarsi con me, quasi pensasse di poter cancellare con un tratto di stilografica il male che mi ha fatto. Poi affonda il colpo, come se nulla di quanto appena scritto avesse valore. L'8 febbraio 2011 ci toglie le azioni dell'Esselunga, senza dire nulla a me e a Violetta. Dalla frase "farete voi ciò che crederete meglio" – scritta nell'affettuosa lettera del 26 novembre – all'atto autenticato dal notaio – con il quale ci sottrae la proprietà dell'azienda di famiglia che ci aveva donato quindici anni prima – sono passati soltanto 73 giorni. Che cosa sia accaduto in un periodo di tempo così breve, riuscirò a ricostruirlo soltanto in parte, molto tempo dopo. Sul momento, infatti, Bernardo non si prende nemmeno la briga di avvertirci. Violetta e io ci accorgeremo che l'azienda ci è stata portata via soltanto l'estate successiva, quando senza apparente motivo smetteranno di arrivarci le comunicazioni annuali della società fiduciaria a cui erano formalmente intestate le nostre quote.

È un periodo estremamente complesso e denso di fatti. Durante quegli stessi mesi del 2011 la casa di Milano dove vivo con Laura e i nostri figli e quella di Albiate, dove sono nato e dove ci rechiamo ogni tanto, iniziano a essere prese di mira da una serie di atti

vandalici, via via sempre più inquietanti. Non basta. Le nostre auto, che usiamo anche per accompagnare i ragazzi a scuola, vengono danneggiate in più occasioni. Le molestie si susseguono in un'escalation che non ci dà tregua e si fa sempre più tormentosa. Per uno come me, diventato adolescente nell'epoca dei sequestri di persona e spedito in collegio in Svizzera con Violetta, perché nostro padre temeva che ci rapissero, l'ansia è profonda. Le molestie sono così ripetute e inquietanti che, dopo dieci denunce per quindici diversi atti di molestie fatte alle forze di polizia e rimaste prive di effetti, il 7 novembre 2012 mi vedo costretto a rivolgermi alla magistratura, con un esposto contro ignoti. Anche questo non basterà a fermare i tormenti, che si protrarranno per anni. È un periodo per me così travagliato che, per raccontarlo con ordine, è però necessario ripartire da quella lettera di nostro padre del 26 novembre 2010.

Non sta più a me decidere

Quell'autunno, quando ci scrive, Bernardo ci dice che vuole procedere con la separazione definitiva della proprietà dell'Esselunga da quella degli edifici che ospitano i supermercati. Questi ultimi erano già stati messi nel 2005 in un'apposita società immobiliare, chiamata La Villata, che tuttavia è ancora posseduta dalla holding di famiglia, la Supermarkets Italiani. Lui ora intende compiere un passo in più: vuole arrivare ad avere due società autonome, indipendenti l'una dall'altra. "Qualsiasi sia il destino dell'impresa operativa, l'immobiliare sarà la cassaforte di famiglia per almeno un paio di generazioni. La tranquillità, la sicurezza." Il senso è chiaro: se mai si dovesse vendere l'Esselunga, e nostro padre sembra convinto che dopo di lui andrà esattamente così, grazie agli affitti versati dai supermercati la società immobiliare garantirebbe a tutti noi un ingente reddito. "Ora, in dicembre, non lo posso fare; se ancora potrò, andrà fatto in gennaio. Ma in caso negativo, vi suggerisco di farlo comunque" scrive. Se La Villata nel suo disegno dev'essere appunto la "cassaforte di famiglia", il futuro dei supermercati sarà in apparenza nelle nostre mani. Conclude infatti nostro padre: "Il destino dell'impresa è altra cosa, e non starà più a me decidere alcunché".

A me, intanto, fa giungere altre richieste, più personali. Mi chiede per l'ennesima volta una riconciliazione, per la quale è però indispensabile una mia totale sottomissione. Gli rispondo che la ferita è troppo profonda. Non posso dimenticare la demolizione del mio lavoro e il prolungato attacco alla mia reputazione. Non posso scordare quella definizione della "banda del dottor Giuseppe", messa nero su bianco in una circolare rivolta a tutti i dipendenti. Si può ricucire il rapporto e, ovviamente, fra un padre e un figlio ciò sarà sempre possibile. Ma tocca a lui porre rimedio, avendo approfittato della posizione dominante che un padre, in azienda, ha necessariamente sui propri figli e della credibilità di cui ha sempre goduto.

Eppure, proprio mentre avvengono scambi di questo genere, con lui che chiede di riconciliarci, mio padre sta pianificando da tempo le possibili strategie per farmi definitivamente fuori dall'Esselunga. Come verrò a sapere solo anni dopo, ha tentato in

primo luogo di dividere il gruppo di famiglia tra le mie due sorelle. Ha dato ordine al dirigente di Esselunga che si occupa della comunicazione, Alberto Brunelli, di prendere contatto con il "Corriere della Sera" per un grande annuncio, un'uscita pubblica in cui Violetta e Marina dovranno comunicare che sono loro due "il futuro dell'Esselunga". I testi delle dichiarazioni sono già in fase di preparazione quando a Brunelli giunge da nostro padre l'ordine di bloccare tutto. Che cosa è successo? Chi ha cambiato idea? E perché? La versione che ritengo più probabile è che Violetta si sia sottratta al gioco.

Qualche tempo dopo, in un'intervista rilasciata al "Corriere della Sera" il 5 gennaio 2014, Violetta racconterà che nostro padre le aveva offerto la maggioranza del capitale della Villata, con dentro il patrimonio immobiliare dell'Esselunga. In cambio lei avrebbe dovuto restituirgli la quota che possedeva nella Supermarkets Italiani, pari al 29 per cento del capitale (dei 32 iniziali, il 2,81 gli era stato già restituito nel 2005): "Io non capivo. Le mie quote nel gruppo valevano molto di più. E poi perché avrei dovuto rinunciare a Esselunga, l'azienda dove sono cresciuta? Inoltre l'aspetto che ha pesato di più, non volevo lasciare mio fratello Giuseppe in minoranza, non potevo fare questo né a lui né ai miei nipoti". Mio padre, dunque, stava preparando un blitz: voleva lasciare a Marina la maggioranza di Esselunga e a Violetta quella della società immobiliare. Muovendosi in silenzio, come aveva fatto con i fratelli tanti anni prima, avrebbe cambiato gli assetti azionari, senza avvertirmi e lasciandomi in minoranza in entrambe le società, destinate ciascuna a una sola delle mie sorelle: a Marina i supermercati, il business certamente più importante, a Violetta l'immobiliare. Il diniego di mia sorella Violetta blocca tutto, perché lei e io insieme – va ricordato – a quel tempo abbiamo ancora la maggioranza assoluta di Esselunga, mentre Marina da sola ha un 29 per cento circa e mio padre un altro 8,4 per cento.

Non so se fosse questo il disegno che Bernardo voleva annunciare attraverso le dichiarazioni congiunte al "Corriere" delle mie sorelle, oppure se la spartizione – a Marina i supermercati, a Violetta l'immobiliare – fosse un'ipotesi successiva. In un testamento poi annullato, fatto redigere il 2 agosto 2011, nostro padre scrive che il piano per la successione che aveva coltivato da tempo "è definitivamente naufragato la sera del 30 luglio 2010". Quel giorno mia sorella Violetta era venuta a sapere del licenziamento di Paolo De Gennis ed era andata su tutte le furie. Aveva affrontato Bernardo, dicendogli che stava mandando via il vero artefice delle fortune di Esselunga, dell'organizzazione ferrea che ci aveva reso un caso unico in Italia. E che, così facendo, si sarebbe consegnato mani e piedi al "cerchio magico", che all'epoca era ormai ridotto a Germana Chiodi e Carlo Salza. Quindi, quale che fosse il disegno di ripartizione dell'Esselunga precedente la data del 30 luglio 2010, Bernardo lo aveva cancellato.

È comunque in quel periodo che nostro padre, costretto in un angolo, decide di sferrare l'attacco. Come accade spesso con lui, non ci dice niente. Non ha il coraggio di avvertirci e neppure di argomentare con noi le decisioni che ha preso. L'8 febbraio 2011 scrive alla società fiduciaria "affinché vengano estinti e rimossi i mandati fiduciari formalmente in essere con i signori Giuseppe Caprotti, Violetta Caprotti e Marina

Caprotti aventi a oggetto le [...] azioni Supermarkets Italiani [...] e venga contestualmente attivato un corrispondente mandato fiduciario, sempre avente a oggetto tutte le azioni testé descritte, a beneficio del loro unico esclusivo pieno proprietario e fiduciante ultimo signor Bernardo Caprotti". Poi, nelle settimane che corrono tra il 10 febbraio e il 17 maggio, c'è una girandola di ulteriori istruzioni: l'annullamento dei titoli azionari e la loro sostituzione con altri, il conferimento di un nuovo mandato fiduciario a se stesso, infine l'intestazione delle nuove azioni, sempre a se stesso. Tutto questo lavorio assorbe tre mesi di tempo ma alla fine Bernardo ottiene quello che voleva: estromettere due dei suoi figli dall'azienda di famiglia. L'Esselunga che tutti conoscono, coloro che ci lavorano e i clienti che vi si recano a farci la spesa, è sempre la stessa, con i suoi supermercati, le corsie, gli scaffali, i prodotti esposti. I titoli azionari che ne rappresentano il capitale sociale e dunque la proprietà, invece, d'un tratto sono cambiati completamente. Dal punto di vista giuridico l'Esselunga è un'altra azienda, con un altro proprietario. Nostro padre si è comportato come aveva fatto quarant'anni prima con i fratelli Guido e soprattutto con Claudio: anche loro erano stati tenuti all'oscuro delle mosse compiute da Bernardo per prendere possesso dell'Esselunga. Anche questa volta del ribaltone sono a conoscenza soltanto lui, il notaio e la sua cerchia più ristretta. Ora sì che sta di nuovo a Bernardo decidere. Il 6 settembre 2011 Violetta invita a casa nostro padre. Litigano e non si vedranno più fino al giorno della sua scomparsa.

Mafia o Ku Klux Klan?

Il 17 giugno 2011 ci accorgiamo che qualcuno è entrato nel parco della casa di Albiate e ha tagliato alla base circa 300 piante di pyracantha, biancospino e prugnolo selvatico. Inizia quel giorno il capitolo penale delle nostre tristi vicende giudiziarie che durerà otto anni. Il lavoro è stato portato avanti da chi si è introdotto nel parco in maniera meticolosa, con grande sforzo. Una trentina delle piante, che si arrampicavano all'esterno del muro perimetrale, misurava infatti quasi tre metri di altezza e segare il tronco nodoso non dev'essere stata un'impresa da poco. Non è che il primo degli atti vandalici che iniziamo a subire proprio in quelle settimane. Sempre nello stesso mese di giugno la mia auto e quella di mia moglie vengono danneggiate più volte, a Milano, in luoghi parecchio distanti fra loro. Il 7 giugno tagliano una gomma. Passa meno di una settimana e qualcuno prende il cofano a martellate e con un punteruolo danneggia un altro pneumatico, che si sgonfia lentamente: me ne accorgo solo due giorni dopo, durante i quali ho girato ignaro per Milano, mettendo in pericolo l'incolumità dei nostri figli. La terza volta parcheggiamo l'auto sotto la loro scuola e la lasciamo non più di un quarto d'ora: tempo sufficiente perché l'ignoto molestatore arrivi, tagli ancora una volta una gomma e se ne vada indisturbato. Il 6 luglio, infine, vengono rubati i documenti della mia auto. Con Laura sospettiamo di un nostro collaboratore, che abbiamo licenziato ed è stato visto girare intorno alla scuola, alla fine delle lezioni.

La serie non si interrompe, in una specie di gioco dove i bersagli si alternano l'uno con l'altro, cercando di sfinirci. Il 4 agosto, la mattina, scopriamo che durante la notte

qualcuno ha tagliato la rete del giardino, di nuovo ad Albiate. Non è un grande squarcio ma è sufficiente perché una persona riesca a entrare all'interno del perimetro. Non sappiamo dire se l'intruso sia stato disturbato da qualcosa però, nella nostra ansia, lo squarcio sembra quasi un messaggio: la prima volta ci siamo fermati al muro esterno ma sappiate che possiamo entrare e raggiungervi ovunque siate. Per qualche tempo ci lasciano in pace, poi verso la fine dell'anno ricominciano. La notte dopo Natale viene incendiato un bosco a cinquecento metri da casa. Il fogliame è umido e, fortunatamente, le fiamme non si propagano. Una quindicina di alberi viene comunque danneggiata.

Inizia il 2012 e, il 16 gennaio, portano via quattro piante di pyracantha e altre cinquanta le tagliano e le abbandonano sul terreno. Non se la prendono solo con i rampicanti: con una bomboletta spray imbrattano il muro che delimita il parco. Una mattina di marzo sto guidando nel sottopasso della stazione Garibaldi, a Milano, quando l'auto sembra non rispondere ai comandi. Mi fermo e trovo tutte e quattro le gomme sgonfie. Il lavoretto è stato fatto da qualcuno appostato in via Cenisio o in via Medardo Rosso, dove mi sono fermato in precedenza. I tagli alle gomme non sono profondi: ne deduco che l'intenzione fosse quella di farmi ripartire senza accorgermi dei danni, come di fatto avviene. Per fortuna non vado a sbattere ma ne esco con la sensazione che qualcuno voglia farmi capire che mi tengono sotto tiro. Passano altri tre mesi e rigano la carrozzeria, su tutti i lati. Sempre nel mese di giugno, con la mia utilitaria, sono più clementi: tagliano solo una gomma. A luglio forzano una portiera con un punteruolo, facendo saltare la serratura ma senza prendere nulla all'interno dell'abitacolo.

Il 24 agosto 2012 ad Albiate avviene il secondo incendio. Siamo in Brianza ma sembra un avvertimento in stile mafioso, oppure l'Alabama dei film sul Ku Klux Klan. Le vittime sono due magnifici gelsi secolari che avevo ricercato, comprato e fatto trapiantare in un punto che si vede dalla finestra della stanza dove dormiamo. È certamente un lavoro fatto da gente esperta, che infila dentro il tronco dei copertoni, in modo che le fiamme si protraggano per ore. Bruciano tutta la notte. Siamo costretti a chiamare i pompieri e la polizia locale, mentre l'inquietudine monta. Il 24 ottobre, nella tarda mattinata, squilla il telefono di casa, il cui numero non è in elenco. Risponde Laura e una voce di donna chiede: "Caprotti? Volevamo controllare che il numero corrispondesse alla famiglia Caprotti". Laura, che ha preso la telefonata, chiede: "Chi parla?". La sconosciuta non risponde né si presenta ma non riattacca, prolungando la tensione. Dopo un po' insiste: "Caprotti?". Alla fine chiude. Sembra un modo per comunicarci che hanno il nostro numero. A quel punto le segnalazioni che di volta in volta abbiamo presentato alle forze di polizia non ci paiono più sufficienti. Il fatto che le molestie siano ripetute, quasi esibite, ci sembra ormai un'evidenza, come se qualcuno volesse farci sapere che ci sta tenendo nel mirino, me, mia moglie, i nostri figli. È qui che presentiamo la denuncia in Procura, contro ignoti, per cercare di capire chi ci sta tormentando.

Voglio essere chiaro fin da subito. Nella denuncia in Procura, che deposito personalmente il 7 novembre 2012, non faccio alcuna ipotesi su chi possa esserci dietro le molestie. Anzi: quando mi ero rivolto ai carabinieri per le prime denunce sugli atti

vandalici subiti, alla richiesta se avessi idea di chi potesse essere l'eventuale responsabile, avevo ipotizzato che potesse essere in qualche modo coinvolto il collaboratore licenziato qualche tempo prima. Questo signore ci era stato raccomandato da un dipendente di Esselunga, ma al momento delle denunce non avevo detto questo particolare ai carabinieri, tanto consideravo il fatto ininfluente. Non lo ripeterò neanche al pubblico ministero. Citarlo era stato comunque un errore, anche perché la mia ipotesi non era suffragata da alcuna prova, e quando vado in Procura mi guardo bene dal ripeterlo: la mia denuncia è contro ignoti. Il secondo fatto che voglio sottolineare, prima di raccontare gli avvenimenti che seguiranno, è che la denuncia in Procura verrà archiviata, in quanto il pubblico ministero ha ritenuto che non ci fossero gli elementi per chiedere il rinvio a giudizio di nessuno. Non sono quindi in grado di affermare con certezza se dietro queste aggressioni ci sia una strategia per mettermi sotto pressione o per spaventarmi. Meno che mai posso dire che questa eventuale strategia sia da attribuire a mio padre o all'allora responsabile della sicurezza dell'Esselunga, che verranno entrambi indagati dalla Procura. Il pubblico ministero, infatti, dopo averli messi sotto indagine concluderà l'istruttoria chiedendo e ottenendo l'archiviazione per entrambi. Mi limiterò dunque soltanto a riportare quanto verrà ricostruito durante gli accertamenti, che saranno allargati anche ad altri fatti. Perché, purtroppo, le violenze non si fermeranno e toccheranno altre persone. Poco dopo, nel dicembre 2012, degli sconosciuti, mai identificati, occupano una casa disabitata nella proprietà di Albiate: devo nuovamente chiamare i carabinieri, mentre non riesco più a capire se questi fatti siano delle semplici e casuali coincidenze o se, in qualche modo, possano essere legati alla battaglia che nel frattempo si è aperta sul controllo della nostra azienda.

In tribunale

Il 12 gennaio 2012 mia sorella Violetta e io tentiamo di reagire al blitz con cui nostro padre, undici mesi prima, ci ha tolto la proprietà dell'Esselunga senza nemmeno avvertirci. Depositiamo in tribunale a Milano una richiesta di sequestro giudiziario delle azioni della società. Sappiamo che non sarà facile. Il contratto del 1996 con cui Bernardo aveva suddiviso tra noi tre figli le quote azionarie era scritto in modo da tenerci sempre appesi a un filo, in modo che restassimo comunque incatenati a lui. Non gli era bastato conservare l'usufrutto sulla maggioranza della società e farci firmare una procura che gli dava la possibilità di agire al nostro posto, come fanno tanti imprenditori in contesti simili. Aveva inserito nel contratto una clausola che recitava così: "Bernardo Caprotti potrà, in qualsivoglia tempo, far procedere o procedere – anche senza alcun avviso o preavviso – alla intestazione a sé medesimo o alla cessione a terzi delle azioni". Va anche ricordato che nel 1996, quando ci aveva trasferito le quote, mio padre si era ben guardato da dare a me e a Violetta una copia del contratto che avevamo firmato. Anni più tardi, nel 2005, il mio avvocato aveva dovuto fare fuoco e fiamme per poterlo vedere. Gli era stato concesso di leggerlo ma non di averne una copia, per la quale abbiamo dovuto attendere fino al 2011, quando ormai le azioni ci erano state portate via.

Quella clausola del contratto, in ogni caso, era congegnata come una spada di Damocle: se non ci comportiamo come vuole Bernardo, gli basta farla precipitare sul nostro collo per farci perdere tutto. Eppure, quando ci rivolgiamo al tribunale, riteniamo di avere alcune frecce al nostro arco. Ci sono argomentazioni giuridiche a nostro favore, molto tecniche, che sarebbe troppo dispersivo ricostruire in un libro come questo. Ma ci sono anche altri aspetti, più facili da capire anche per chi non è esperto di questioni contrattuali. Innanzitutto l'intera operazione del 1996 era stata presentata da lui stesso come un vero trasferimento di proprietà, necessario per ridurre le tasse da pagare nell'eventualità che l'Esselunga fosse venduta o che, alla sua scomparsa, fosse ancora pienamente intestata a lui. Erano state modificate anche le regole di governo dell'azienda fissate nello statuto, per fare in modo che ognuno dei tre azionisti godesse di un diritto di veto su alcune operazioni, così da preservare i diritti dei soci di minoranza, come ognuno di noi era, preso singolarmente. La delega dei figli al padre per la gestione dell'azienda, nel contratto del 1996, aveva in questo senso una sua logica: rappresentava lo strumento necessario per assicurare la gestione unitaria dell'impresa e l'esercizio coordinato del diritto di voto di noi tre figli, che avevamo ottenuto una parte delle nostre azioni in piena proprietà, non soltanto in nuda.

In merito alla procura che nel 2011 aveva utilizzato per toglierci la proprietà dell'Esselunga, poi, era stato lo stesso Bernardo a mostrare di non fidarsi della legittimità o dell'efficacia di quella clausola che sulla carta gli dava la possibilità di riprendersi le azioni. Quando nel 2005 il colosso americano Walmart si era fatto avanti per acquistare l'Esselunga, Bernardo aveva tentato infatti di farmi firmare una nuova procura, che gli desse maggiori garanzie di potersi muovere liberamente per arrivare senza intoppi alla cessione. Come ho già raccontato, mi ero rifiutato di farlo e della vendita non si era più parlato. Non basta: se le azioni dell'Esselunga nel 1996 ci erano state donate solo in modo fittizio, come sostiene ora mio padre, perché nel 2005 aveva preteso e ottenuto che gli donassimo il 2,81 per cento delle quote a testa? Perché farsi donare qualcosa che era già suo, e pagarci sopra anche le tasse, se in realtà gli sarebbe bastato già allora esercitare la famosa clausola e riprendersi le quote?

Se quel contratto del 1996, in apparenza tanto esplicito, già nel 2005 non gli dava la certezza di potersi riprendere ed eventualmente cedere l'azienda, è legittimo pensare che trascorsi altri sette anni i dubbi dovessero essere aumentati a dismisura. Violetta e io siamo ben coscienti del fatto che si tratta di argomentazioni che potrebbero non bastare per assicurarci la vittoria in giudizio. Allo stesso tempo, però, non possiamo restare con le mani in mano. Troppe volte, infatti, nostro padre è stato a un passo dal vendere l'Esselunga. Entrambi ci abbiamo lavorato per tanti anni, a differenza di Giuliana e di Marina, che non ci hanno mai messo piede, come non mancava di osservare Bernardo stesso parlando – anche in pubblico – a proposito della mia sorella più giovane. Ci abbiamo dedicato il nostro tempo, la parte migliore della nostra vita professionale, abbiamo dato un contributo fondamentale per portarla nella modernità. Per poter compiere il nostro lavoro ci siamo esposti all'ira di mio padre, alle sue gelosie, alle sue

intromissioni nella nostra vita personale. Ora rischiamo di perdere tutto: i nostri sforzi possono svanire come una bolla di sapone e la nostra eredità può dissolversi.

C'è anche un'altra questione. Violetta e io non riusciamo a farci una ragione del comportamento della fiduciaria. Le società che svolgono questo ruolo amministrano il capitale sociale delle aziende, nei limiti stabiliti dal contratto con i clienti che si affidano a loro. Il contratto con noi, firmato nel 1996, prevede un obbligo molto preciso: se l'incarico affidato alla fiduciaria viene revocato, la fiduciaria stessa ha l'obbligo di restituire le azioni della Supermarkets Italiani a quello che nel contratto viene definito "fiduciante", ovvero Violetta e io. La fiduciaria, invece, esegue le istruzioni che mio padre le impartisce l'8 febbraio 2011 di estinguere il mandato fiduciario intestato a noi due, senza avvertirci. Non lo fa né prima né in seguito. Addirittura, qualche giorno dopo l'esecuzione dell'operazione, ci scrive per avvertirci di aver incassato per conto nostro i dividendi che ci spettano dall'anno prima. Non ritiene però opportuno avvertirci che, nel frattempo, le azioni ci sono state portate via. Dal punto di vista sostanziale, il comportamento della fiduciaria a mio giudizio è ancora più grave: non solo non ci avverte che il mandato fiduciario è stato revocato e non ci restituisce le azioni, ma accetta un nuovo mandato fiduciario intestato a Bernardo stesso, che si dichiara essere "l'unico esclusivo pieno proprietario" delle azioni.

L'argomentazione della società fiduciaria, nel motivare il proprio comportamento, è che nei rapporti con noi aveva sempre trattato con il solo Bernardo in forza di una procura esistente. Sarà anche così ma certamente, in tutti quegli anni dal 1996 al 2011, nostro padre non si era mai spinto al punto di togliere le azioni ai suoi figli. La verità è semplice da intuire: quella vecchia delega che nel 1996 avevamo dato a nostro padre rappresentava l'unico strumento possibile per assicurare nell'interesse comune la gestione unitaria di un'impresa in cui nessuno di noi – Bernardo compreso – aveva una quota di maggioranza. Senza quella delega, la gestione concreta delle nostre partecipazioni da parte della fiduciaria stessa sarebbe stata pressoché impossibile: il diritto di voto di Supermarkets Italiani, all'epoca, veniva infatti esercitato dalla fiduciaria sulla base di quattro distinti mandati fiduciari – sottoscritti da nostro padre e da noi tre figli – in relazione a un unico certificato azionario.

Questa era la *ratio* della delega, nulla di più. Anche la tesi che la società fiduciaria abbia sempre ritenuto che la reale proprietà delle quote dell'Esselunga fosse di nostro padre, e non di noi figli, non è giuridicamente sostenibile per una lunga serie di motivi. Basti pensare che la fiduciaria aveva certificato per anni, anche ai fini fiscali, che eravamo noi figli gli esclusivi proprietari delle azioni. La legge, in maniera molto esplicita, impone alle società fiduciarie di comunicare annualmente allo schedario generale dei titoli azionari e al competente ufficio delle imposte i nomi degli effettivi proprietari delle azioni a esse intestate e appartenenti a terzi. E così la società aveva fatto con Violetta e con me, che avevamo sempre inserito nelle nostre dichiarazioni dei redditi la proprietà delle azioni di Supermarkets Italiani.

Quando scopriamo che le azioni ci sono state sottratte senza che nessuno – né nostro padre né la fiduciaria – ci abbia detto nulla, la nostra sorpresa è enorme. Oltre a quelle che ho provato a riassumere qui, ci sono infatti numerose altre argomentazioni giuridiche che in apparenza dovrebbero valere a nostro favore. Se proprio si vuole giustificare il blitz di Bernardo, si potrebbe sostenere che nel 2011 lui abbia voluto concludere un contratto fatto con se stesso nel 1996 e che, per questo, si sia banalmente ripreso le azioni intestate fittiziamente a noi. Anche qui, però, ai nostri occhi il comportamento della fiduciaria non può essere accettato. Il contratto era stato firmato da noi, che nell'operazione eravamo i fiducianti: per questo motivo la fiduciaria avrebbe dovuto accertare che fossimo d'accordo con un'operazione che incideva profondamente sul nostro patrimonio e che ci poneva in una situazione particolarmente acuta di conflitto d'interessi con nostro padre. Invece niente, veniamo tenuti all'oscuro. E ancora: anche ammettendo per assurdo che l'intestazione delle azioni a noi figli fosse fittizia, ci dovrebbe essere riconosciuto l'istituto giuridico che viene chiamato usucapione, disciplinato dall'articolo 1161 del codice civile, poiché esercitando per oltre dieci anni tutti i diritti relativi alle azioni ne abbiamo acquisito la piena proprietà. Anche questa argomentazione, però, viene ritenuta infondata.

A dispetto delle nostre speranze, così, il giudice del Tribunale di Milano ci dà torto. Il 15 febbraio 2012 respinge la nostra richiesta di sequestro cautelare delle azioni. A Bernardo non basta. Già prima della decisione, che arriva in 34 giorni da quando abbiamo fatto ricorso, sabati e domeniche compresi, nostro padre ha già avviato un procedimento arbitrale contro di noi, per vedere sancita la legittimità della sua manovra.

Il castello occupato

Il nostro ricorso in tribunale per tentare di bloccare le azioni, il procedimento arbitrale scatenato da nostro padre contro Violetta e me, gli incontri infiniti con gli avvocati rendono pesantissimo tutto quel 2012 e gli anni successivi. Non basta lo scontro con lui, a tormentare la nostra vita in quei mesi terribili intervengono anche le molestie che continuano senza darci tregua, in una spirale che via via si allarga misteriosamente anche ad altre persone. Neppure la denuncia contro ignoti che sono costretto a sporgere in Procura in novembre le ferma: si protrarranno ancora per altri due anni. A una mia collaboratrice il 22 febbraio 2013 vengono rubati due personal computer. Si tratta della persona che mi aiuta nei rapporti con la stampa e, non posso dire se sia un caso oppure no, il furto avviene poche settimane dopo la pubblicazione dell'articolo de "L'Espresso" che, alla fine del 2012, aveva raccontato l'antico scontro fra mio padre e i suoi fratelli Guido e Claudio, di cui nessun giornale aveva mai parlato in precedenza. Non è la prima volta che la mia collaboratrice viene derubata. Tra la fine del 2003 e l'inizio del 2004 qualcuno era entrato di soppiatto negli uffici della società per cui lavorava, che all'epoca curava le relazioni con la stampa per tutta l'Esselunga, e aveva sottratto gli hard disk del suo computer e di quello della sua assistente. Null'altro, nonostante gli oggetti di valore nell'ufficio non mancassero. Le date fanno rabbrividire: mentre nel primo caso si stava

preparando il golpe ai miei danni, nel secondo è divampata la battaglia per la proprietà dell'Esselunga. Che sia una mera coincidenza o no, il risultato è che le persone che lavorano con me si sentono nel mirino.

L'inizio del 2013 non è un periodo fortunato per chi collabora con me nell'ambito dei media. Alberto Brunelli è un professionista di grande valore. Ha lavorato a stretto contatto con Bernardo come direttore della comunicazione per quattro anni, dal 2008 al 2012. Mio padre lo aveva apprezzato molto quando Alberto collaborava con Luigi Zunino; aveva creato da zero una solida immagine dell'immobiliarista e aveva tenuto tutti i rapporti con Norman Foster, l'archistar che Bernardo e Zunino avevano scelto per il progetto di Milano Santa Giulia. Pertanto Bernardo lo aveva chiamato in Esselunga e gli aveva affidato compiti via via più importanti e confidenziali. Alberto, però, agli occhi del "cerchio magico" di nostro padre aveva fatto un passo falso: aveva stretto una grande amicizia con mia sorella Violetta, che di tanto in tanto passava negli uffici di Limito di Pioltello per discutere con Bernardo e con Carlo Salza e, poi, si fermava da lui per condividere e confidarsi. Nel 2012 Alberto viene allontanato perché non avrebbe vigilato su alcuni progetti di comunicazione. La questione finisce in tribunale con due cause parallele, una promossa dall'azienda, una da Alberto. In entrambi i casi i giudici danno ragione all'ex dirigente, che ottiene – con un accordo tra le parti – un importante risarcimento e una lettera pubblica di riabilitazione del suo operato professionale. L'amicizia con Violetta rimane e, quando io e mia sorella riprendiamo i rapporti, Alberto avvia una collaborazione anche con me.

Negli ultimi giorni di gennaio del 2013, Alberto inizia a ricevere telefonate insistenti, da parte di qualcuno che cerca di capire se si trova nella sua casa in Toscana. Chiamano la madre, che vive a Roma, la sorella, i fratelli, il custode e persino una vicina di casa della mamma, con la scusa di recapitare un pacco che non arriverà mai e che Alberto non aspetta. Oltre alle telefonate, anonime e immotivate, si verificano altri fatti che resteranno senza spiegazione. A Milano – siamo nei mesi precedenti le chiamate – un individuo si apposta in più occasioni vicino al portone di casa di Alberto e lo attende, fino a quando lui rompe gli indugi, avvicina lo sconosciuto e a bruciapelo gli chiede che cosa faccia lì. L'uomo scappa. Le persone che fanno le telefonate vengono individuate, interrogate dalla polizia giudiziaria di Napoli ma non rivelano il motivo delle loro chiamate. Lo spione che aspettava sotto casa non viene mai identificato.

Anche lo zio Claudio sta vivendo giorni difficili. Nei primi mesi del 2013 riceve da un avvocato di Bernardo una lettera che lo diffida dal diffondere "notizie false e tendenziose che screditano Esselunga e il suo fondatore". La sua colpa è aver osato esprimere delle perplessità su delle donazioni fatte da Bernardo ai suoi due figli, Andrea e Fabrizio. La prepotenza della lettera dell'avvocato è evidente: a me sembra palese che un padre debba poter interloquire liberamente con i propri figli, soprattutto se ciò avviene in forma privata, com'è nel caso dello zio. Claudio risponde all'avvocato per le rime, non è certo un tipo che si fa intimidire. Ma il tono del messaggio dell'avvocato è: "Proibito intromettersi negli affari di Bernardo".

Il marito di mia sorella Violetta, Guillaume Vedovi, è un mercante d'arte con una ben avviata galleria a Bruxelles. A un certo punto – siamo ormai nel 2014 – compare un sito anonimo che lo accusa di spacciare falsi. Le parole utilizzate sono terribili. Guillaume viene descritto come una persona in apparenza "amabile e affascinante", capace di convincere tutti con i suoi modi da "*impeccably dressed Euristocrat*" (è scritto proprio così). "Ci sono però molte persone che nutrono una genuina paura di lui" assicura l'anonimo, secondo il quale mio cognato avrebbe al suo servizio gente in contatto con il crimine organizzato e abituata a usare le maniere forti: "E non nutre nessuna riserva nell'utilizzarle, in caso di bisogno". Lui, intanto, ci metterà due anni per far cancellare dal web accuse tanto diffamatorie. Più avanti verremo a sapere che Guillaume, che vive a Londra con Violetta, era tenuto sotto "controllo e osservazione" dalla vigilanza dell'Esselunga, come dirà lo stesso responsabile dell'ufficio ai magistrati nelle inchieste giudiziarie che ormai, a quell'epoca, si sono aperte a Milano. Per quale motivo fosse pedinato, però, non si saprà mai.

Nel frattempo su un quotidiano svizzero che si chiama "24 heures" viene pubblicata la notizia che Violetta avrebbe venduto il castello di Bursinel, sul lago di Ginevra. L'articolo parla benissimo di Bernardo, che viene descritto come il "fondatore di Esselunga", una persona "gradevole, umana e molto organizzata", capace di "parlare francese in modo impeccabile". Non dice, però, che in realtà nostro padre aveva affittato il castello per lungo tempo a degli inquilini che, poi, aveva cercato di far sloggiare con malagrazia. Questi si erano ribellati e avevano rifiutato di restituirgli la proprietà nei tempi che mio padre esigeva: per la terza volta, dopo la cuoca Rosa e il fratello Guido, una casa di Bernardo veniva occupata da persone con le quali lui aveva litigato. Per farli andar via non gli resterà che presentarsi una mattina con i gendarmi. Troverà il castello abbandonato da poco, con le piastrelle dei bagni e i sanitari divelti, in segno di rabbia.

Praticamente in contemporanea zio Claudio viene quasi investito da un'automobile. Mentre sta camminando in un borgo poco lontano da Firenze, dove ha sempre mantenuto casa, un'auto che procede a forte velocità sale sul marciapiede e lo manca di poco. "Con un gesto repentino sono riuscito a ripararmi e a schivare il mezzo" scriverà nella denuncia che presenterà ai carabinieri.

Duel: inseguimento in autostrada

Contro di me, e contro le mie iniziative, dopo alcuni anni di tregua la stampa riprende a essere usata come una clava. Nel 2009 ero entrato in società con alcuni amici per sviluppare un format molto simile a Eataly, che si chiamava QB Mercato e Cucina. Doveva funzionare come una specie di bistrot dove vendere anche prodotti artigianali, aprendo spazi appositi all'interno dei più importanti tra i grandi magazzini Coin. Partiamo bene, il format sembra marciare, i fatturati crescono rapidamente. Con il passare del tempo però commettiamo alcuni errori e, forse, vengono a galla difetti che il progetto aveva fin dall'inizio. Le condizioni chieste da Coin per l'affitto degli spazi ci

permettono di entrare soltanto in due dei loro punti vendita. Proviamo a ottenere degli affitti più bassi quando ci vengono offerti spazi non ottimali, ad esempio nei seminterrati dei grandi magazzini o lontano da Milano. Ci rispondono di no. Cerchiamo di sviluppare i bistrot-negozi anche all'esterno ma le cose non vanno bene, anche perché la crisi del debito pubblico che scuote l'Europa a partire dal 2010 colpisce pesantemente i consumi. E io, in quella fase, non riesco a essere lucido, continuamente distratto dalle molestie che subiamo e dalle vicende giudiziarie che finiscono per travolgere definitivamente la nostra famiglia. La storia di QB si chiuderà all'inizio del 2016, quando cederemo l'ultima licenza in viale Pasubio, a Milano. Potevamo certamente fare di più e soprattutto fare meglio, anche se su di me gravava il peso di aver tentato questa strada più per disperazione che per convinzione, nel tentativo di sottrarmi al senso d'impotenza di quegli anni. È certo però che l'infelice avventura si incrocia, nei tempi e nei modi, con le altre vicende di quel periodo. Il 20 marzo 2013 esce su "Il Sole 24 Ore" un pezzo che evidenzia le perdite della mia start-up: riusciamo a ricostruire, con ben due testimoni, che il quotidiano viene informato dal capo ufficio stampa di quel periodo dell'Esselunga. Nel successivo mese di aprile una cliente del bistrot di Brescia, che avevo conosciuto anni prima perché lavorava in uno degli Esselunga della città, mi scrive per segnalarmi che più volte ha cercato inutilmente di pubblicare su Tripadvisor una recensione positiva del locale, dove le capita di andare a pranzo durante il weekend. Lo fa spesso, ne ha pubblicate altre 15 su altrettanti ristoranti e non le è mai capitato che fossero cancellate. Dice di non capire perché sul QB di Brescia abbondino le recensioni negative, che da cliente trova ingiustificate.

Purtroppo accadono fatti ben più gravi. Il 12 gennaio, un paio di mesi prima dell'articolo del "Sole", due dipendenti del QB di Genova vengono aggrediti da due uomini poco dopo la chiusura del locale. Gli aggressori li avvicinano mentre camminano e li afferrano per le spalle. Uno dei due si libera con uno strattone e cerca di aiutare la collega. Tra una spinta e l'altra cade a terra e uno degli aggressori lo colpisce con un violento calcio in faccia. La prognosi sarà di 15 giorni. Evidentemente i due non sono lì per rubare ma per intimidire i due poveri giovani, e forse noi tutti: non chiedono portafogli, telefoni e nient'altro, semplicemente si allontanano.

Sempre nel 2013, l'8 ottobre, sono in viaggio con l'amministratrice di QB sull'autostrada che va da Milano a Genova. Ci accorgiamo di una piccola Nissan di colore azzurro che ci segue a pochissima distanza, praticamente attaccata alla nostra auto. Provo ad accelerare, poi a rallentare. Niente da fare, non ci molla, seguendoci passo passo. Riusciamo a fotografare l'auto e la targa. Quando siamo ormai a una trentina di chilometri da Genova, ci fermiamo nell'area di servizio di Ronco Scrivia per chiedere consiglio al mio avvocato al telefono e per tentare di liberarci dell'inseguitore. Pensiamo di avercela fatta ma alla nostra uscita, Genova Ovest, vediamo l'auto che ci aspetta all'imbocco del cavalcavia. È come se volesse farci capire che sa benissimo chi siamo, cosa facciamo, dove andiamo. A me ricorda l'angosciante film *Duel*, di Steven Spielberg. Se lì però l'inseguitore non viene mai inquadrato di persona, nel nostro caso, mentre stiamo

imboccando la rampa che dà l'accesso al centro di Genova, lui ci passa a fianco e riusciamo a vedere bene il suo riso beffardo, mentre la sua auto ci supera e si allontana. Dalle indagini giudiziarie che verranno fatte, scopriremo che la giornata dell'inseguitore con la Nissan azzurra è iniziata nei pressi di casa mia a Milano alle 6.58 del mattino, si è protratta dalle 10.40 in poi sull'autostrada per Genova ed è finita alle 20.02, di nuovo a Milano, dove abbiamo fatto ritorno.

Il padrino

Passano poche settimane e, il 16 dicembre 2013, con Laura e i nostri figli torno a casa dal ristorante dove abbiamo festeggiato il mio compleanno. In portineria troviamo una busta a mio nome. Il mittente non è indicato. La apro quando ormai siamo nel nostro appartamento, c'è mio figlio piccolo che gioca lì vicino. Dentro la busta trovo la mandibola di un animale, non riesco nemmeno a capire bene che bestia sia. C'è anche un biglietto, con una scritta in stampatello. La scrittura è incerta, come di qualcuno che vuole camuffare la calligrafia. Dice: "Questa è la fine che farai *se no paghi u pizzu cornuto*". Gli errori sono originali. La scena mi ricorda *Il padrino* di Francis Ford Coppola, quando il produttore cinematografico Jack Woltz si sveglia, solleva le lenzuola del letto e trova una testa di cavallo mozzata. Fortunatamente il contesto è molto diverso da quello dei mafiosi italo-americani del film e del romanzo di Mario Puzo: non ho mai ricevuto richieste di pizzo, né prima né dopo il messaggio.

I negozi QB nel corso del 2014 vengono colpiti da diversi e reiterati furti. Una di queste effrazioni è particolarmente misteriosa. Le telecamere di sorveglianza mostrano una persona che entra nel bistrot di viale Pasubio, a Milano, una prima volta nella notte del 1° agosto, la seconda nella notte del 4 agosto. Nel mese in cui tutti vanno in vacanza Milano è quasi deserta e il bistrot è già chiuso per ferie quando avviene il primo furto. Il ladro in cassa trova solo qualche banconota eppure torna tre notti più tardi, quando dev'essere ormai certo che non c'è più nulla da rubare. Le immagini mostrano che si tratta della stessa persona, che non verrà mai identificata. Mi domando perché un ladro debba mostrarsi in maniera così sfrontata, come se non avesse timore di essere riconosciuto e, anzi, avesse l'obiettivo di farci capire che ci è addosso. Quel QB di viale Pasubio subirà in tutto cinque effrazioni consecutive. Spesso davanti al ristorante stazionano delle Mercedes nere, con strani tipi che sembrano essere usciti da un film di gangster. Una sera, quando non sono presente nel locale, la responsabile viene minacciata da un sedicente "direttore della sicurezza di Esselunga". Non posso accertare il fatto né approfondire, perché la collega me lo riferisce solo alcuni giorni dopo.

All'altro capo del filo

Il 21 marzo 2014, un anno e mezzo dopo la denuncia che avevamo presentato per la telefonata anonima ricevuta a casa, la Procura di Milano iscrive nel registro degli indagati Bernardo e l'allora responsabile della sicurezza di Esselunga. La decisione si basa su alcuni

fatti che gli inquirenti sono riusciti a ricostruire. Quando il 24 agosto vengono bruciati i due gelsi che si vedono dalla finestra della nostra camera da letto, ad Albiate, i magistrati scoprono che l'allora responsabile della sicurezza di Esselunga è in zona dopo che l'incendio è stato domato: "Venni inviato da Bernardo Caprotti a verificare quanto asserito dal figlio Giuseppe" dirà quando sarà interrogato. Come Bernardo abbia saputo del fuoco, nessuno glielo chiede.

L'altro fatto riguarda la telefonata del successivo 24 ottobre, con la voce di donna che chiede "Caprotti?" e poi non dice nulla, restando lì in attesa, senza riattaccare. Le indagini scoprono che la chiamata è partita da un'utenza telefonica intestata a una società gestita dalla moglie di mio padre, Giuliana Albera. Il primo a darmi la notizia è il maresciallo della stazione dei carabinieri vicino ad Albiate, dove avevo sporto le prime denunce sulle molestie subite. La società la conosco bene, si chiama Edilizia del Lauro, ha un solo dipendente e la sede è proprio nella casa di famiglia, a Milano. Ricordo il mio stupore quando lo vengo a sapere, e anche quello del maresciallo. Il terzo fatto riguarda il pedinamento da Milano a Genova. Il numero di targa che riusciamo a fotografare e segnaliamo alla Procura porta a identificare l'uomo alla guida in un carabiniere che, nel tempo libero, collabora con un investigatore privato. Seguendo il filo delle telefonate tra i diversi personaggi della vicenda, gli inquirenti arriveranno a verificare che quest'ultimo e un altro investigatore sono stati incaricati dallo stesso responsabile della sicurezza di Esselunga di tenere "sotto osservazione" me, a Milano, e Guillaume Vedovi, il marito di Violetta, a Londra.

Il responsabile della sicurezza di Esselunga di quell'epoca è un personaggio dotato di caratteristiche che non passano inosservate. Negli uffici di Limito di Pioltello aveva il permesso di girare armato, un fatto decisamente inusuale in un'azienda normale. Diversi testimoni mi hanno raccontato che teneva la pistola alla cintura, ben visibile sotto la giacca, e non si preoccupava di nasconderla. Ne andava orgoglioso ma le sue spacconate creavano qualche imbarazzo. In un'occasione si era spinto a mostrare alle ragazze del centralino e del call center un'immagine sul suo cellulare: la sua mano, riconoscibile dai braccialetti portati al polso, puntava la pistola in mezzo alle gambe di una donna nuda, coprendone le parti più intime. Una sua peculiarità era indossare il basco color amaranto dei parà, che talvolta portava in ufficio. Doveva essere efficiente, a giudicare dal fatto che sembrava godere di grande credito da parte di Bernardo. Leggo nel documento con cui il pubblico ministero che segue le indagini, Luca Gaglio, chiede l'archiviazione sia per lui che per mio padre: il responsabile della sicurezza di Esselunga "è colui che viene attivato da Bernardo Caprotti al fine di provvedere al monitoraggio di Giuseppe Caprotti e verosimilmente di altre persone. Si avvale per tali servizi sia di pedinamento che di sola osservazione, di suoi stretti conoscenti… i quali a loro volta utilizzano talora per i servizi personale delle forze di polizia, da loro conosciuto da tempo, che si presta a effettuare alla bisogna attività lavorativa al di fuori del normale servizio d'istituto"[2]. In ogni caso il responsabile della sicurezza lascerà il suo incarico in Esselunga il 10 luglio 2014, poche settimane prima che il pubblico ministero chieda l'archiviazione delle indagini su di lui.

La persona che lo rimpiazzerà, si legge in una comunicazione interna, sarà affiancata nei suoi incarichi da un generale dei carabinieri che, già nel 2012, era entrato nel consiglio di amministrazione di Esselunga.

Da vittima a imputato

Giunta a questo punto, però, l'indagine della magistratura prende una piega che non potrò mai accettare in modo sereno. In campo civilistico una sconfitta significa perdere beni, proprietà, soldi. Quando comincia la vertenza sulla proprietà dell'Esselunga, come ho detto, fin dall'inizio sappiamo che le carte in mano nostra non ci assicurano la vittoria. Nel penale si parla di una sfera molto più intima: nel nostro caso, della privacy, della sicurezza, dell'incolumità, proprie e soprattutto della propria famiglia. Quando la magistratura inizia a indagare, sono certo che i mezzi di cui dispone permetteranno di individuare chi ci sta molestando. Quando poi emergono le prove sulla telefonata anonima partita dalla casa di nostro padre, il pubblico ministero Luca Gaglio inizia a intravedere – leggo ancora nella successiva richiesta di archiviazione – un "possibile nesso tra le condotte patite da Giuseppe Caprotti e la condotta di persone riconducibili alla sua stessa cerchia familiare". È un nesso che il magistrato nello stesso documento definirà "ancora pallido" ma che, comunque, lo spinge a ricercare un legame tra le molestie subite da me e da Violetta con la causa civile che stiamo combattendo contro nostro padre sulla titolarità delle azioni dell'Esselunga. È solo a quel punto che, sollecitati da queste scoperte e dalle richieste degli inquirenti, raccontiamo ai magistrati della battaglia legale con mio padre sull'Esselunga e il trattamento che avevo subìto nel 2004.

Mentre avviene tutto questo, però, il mio ruolo cambia improvvisamente: da vittima finisco sul banco degli imputati. All'inizio di giugno del 2013 ho raccontato per la prima volta la mia storia professionale e il rapporto con nostro padre a un giornale, il settimanale "L'Espresso". L'intervista è molto fedele ai fatti. Il 4 giugno pubblico l'articolo sul mio blog. Dopo qualche giorno ricevo una lettera di diffida da parte dell'allora presidente di Esselunga, un avvocato molto noto a Milano. La lettera nella sostanza mi intima il silenzio stampa e la rimozione di non meglio specificati "dati aziendali" dal mio blog, riservandosi di "adottare le più opportune iniziative in ogni sede competente". Mi diffida formalmente "dal reiterare la pubblicazione di notizie e/o documenti sociali e dal fare affermazioni gravemente diffamatorie ai danni della società" e mi invita "a togliere dal sito internet tutto il materiale relativo ai documenti sociali". Se in apparenza il problema sono dunque le mie affermazioni sui bilanci di Esselunga ai tempi della mia cacciata, nei fatti nessuna di queste minacce verrà mai messa in pratica.

Non era stato fatto quando Filippo Astone nel 2009 aveva già sollevato la questione e non viene fatto nemmeno in quel 2013. Mio padre infatti mi querela il 19 giugno per questa seconda pubblicazione, senza tirare in ballo né "L'Espresso" né i bilanci. Se la prende con me e con il mio blog per due passaggi. Uno riguarda la perizia psichiatrica a cui sono stato sottoposto nel 1990, che lui assicura essere un semplice "test psico-

attitudinale commissionato dall'allora capo del personale". L'altro motivo per cui mi querela è il mio ricordo, molto preciso, sullo scontro con mia nonna: "Durante un litigio Bernardo iniziò a spingere nonna Marianne per le spalle e la buttò letteralmente fuori casa, nonostante lei cercasse di resistere. Il clima diventò pesantissimo e lei fu costretta a trasferirsi da alcuni conoscenti" ho raccontato nell'intervista.

Ci sono diversi fatti che mi colpiscono nella denuncia di mio padre e di quello che ne segue.

Il primo è che i litigi fra Bernardo e Marianne, con tanto di percosse alla nonna, erano già stati riferiti da "L'Espresso" nell'articolo del 13 dicembre 2012 che per primo aveva svelato la rottura tra nostro padre e gli zii Guido e Claudio. Le liti tra madre e figlio erano ben note sia alla famiglia che al giro degli amici, anche perché il certificato medico del 1973 che avvalorava le botte subite da Marianne era finito nelle mani di tutta la famiglia, attraverso il memoriale degli zii e il dossier con tutti i documenti allegati. Bernardo in quell'occasione non aveva detto una parola in proposito. Si arrabbierà solo quando sarò io a parlare, sei mesi dopo.

Il secondo fatto che mi colpisce è che le indagini sulla querela vengono affidate anch'esse a Luca Gaglio, lo stesso magistrato che indaga sulle molestie che ho subìto. Bernardo viene ascoltato come testimone informato dei fatti il 20 dicembre 2013 per la sua querela contro di me. Leggo il verbale: Bernardo limita al terribile 1972 i litigi con la nonna Marianne, che invece erano ripetuti nel tempo e avevano visto diversi episodi di forte tensione; scarica sul fratello Guido la responsabilità di averla allontanata da casa; dice di averle dato una sberla solo dopo averne ricevuta una da lei; sostiene che io sarei spinto "dall'odio profondo" che mia madre Giorgina mi avrebbe trasmesso per lui; che lei e il "suo nuovo compagno" – in realtà Aldo Bassetti all'epoca aveva ormai 87 anni e lui e la mamma stavano insieme dal 1983, quindi ormai da trentuno anni – vogliono vederlo fallire; ripete le accuse sui dirigenti "ladri"; sostiene che "si mettevano anche nudi in ufficio per giocare".

Nudi in ufficio

Fra le tante fantasie fatte circolare per anni e anni dopo la mia cacciata, quella dei dirigenti che giocano "nudi in ufficio" è la prima volta che viene menzionata e fa quasi sorridere. Credo però che in generale queste affermazioni si giudichino da sole: "l'odio profondo" che mia madre mi avrebbe trasmesso verso Bernardo è una totale invenzione di mio padre, visto che Giorgina ci ha sempre detto che, a modo suo, lui ci voleva bene. Era un affetto ricambiato: ricordo bene come negli anni '80 lo difesi da tutte le accuse della nonna Marianne. Questo presunto odio non mi ha impedito di lavorare al suo fianco per quasi vent'anni, battendomi per far prosperare l'Esselunga e cercando continuamente la sua approvazione e il modo per collaborare insieme, ognuno con le proprie qualità. Molte ricostruzioni sono, poi, del tutto sconnesse dai fatti raccontati

nella mia intervista. Nessuno gli chiede conto, ad esempio, dei bilanci congegnati per motivare il mio allontanamento. Nessuno va a verificare quanti siano stati effettivamente i dipendenti di Esselunga sottoposti a quelli che Bernardo chiama “i test psico-attitudinali” di Calì di Naro. Nessuno mi chiede la dichiarazione in cui lo stesso psichiatra, nel 2004, definiva “indebita” la perizia e affermava che vi ero stato sottoposto “dietro le pressioni” dell’allora capo del personale. Nessuno si preoccupa di convocare mio zio Claudio – l’unico ancora in vita dei fratelli di Bernardo – per domandargli dei rapporti fra nostro padre e nonna Marianne. Nel verbale è riportato un fatto che ha dell’esilarante: Bernardo sostiene che quando ero amministratore delegato i prezzi erano più alti di tutta la concorrenza. Esibisce un grafico per provare questa sua affermazione e chiama al telefono il direttore commerciale di Esselunga, che, ovviamente, ne “conferma con certezza” la correttezza. Con grande sincerità, non riesco a immaginare un dipendente di Bernardo Caprotti che lo smentisca in diretta, al telefono, chiamato dal grande capo in prima persona mentre è nell’ufficio di un procuratore della Repubblica.

Come ho detto, Bernardo rilascia queste dichiarazioni il 20 dicembre 2013, quando viene sentito dal pubblico ministero Luca Gaglio come persona informata dei fatti per la presunta diffamazione che avrei compiuto ai suoi danni. Per l’altra indagine, quella sulle molestie nei miei confronti, i tempi procedono con maggiore lentezza: Bernardo e il responsabile della sicurezza di Esselunga vengono iscritti nel registro degli indagati il 21 marzo 2014, tre mesi più tardi l’audizione di mio padre come testimone per la presunta diffamazione. Il pubblico ministero, peraltro, è il medesimo per entrambe le inchieste. In una Giuseppe Caprotti è il molestato (l’unico fatto certo) e Bernardo Caprotti l’eventuale molestatore. Nell’altra Bernardo Caprotti è il presunto diffamato e Giuseppe Caprotti l’eventuale diffamatore.

Dalla mia denuncia contro ignoti all’iscrizione dei due nel registro degli indagati sono passati un anno, sei mesi e quattordici giorni. È stato accertato che la telefonata anonima è partita da una società gestita dalla moglie di mio padre, che il responsabile della sicurezza di Esselunga si era recato a vedere i gelsi bruciati in stile Ku Klux Klan in base a una segnalazione giunta non si sa come, che lo stesso indagato su richiesta di mio padre aveva fatto tenere me e mio cognato Guillaume Vedovi sotto osservazione, che un carabiniere in contatto con un investigatore che collaborava con Esselunga mi aveva pedinato per tutto un viaggio da Milano a Genova. Dall’iscrizione nel registro degli indagati alla richiesta di archiviazione avanzata dallo stesso pubblico ministero, passano soltanto quattro mesi. Viene ipotizzato che i pestaggi, i furti, le intrusioni in giardino, i danneggiamenti siano opera di criminalità spicciola: non si trovano collegamenti con gli uomini di mio padre. Anche quando i collegamenti sono accertati, non vengono considerati sufficienti o meritevoli di ulteriori indagini: pur essendo il pedinamento “un fatto ampiamente provato” e “identificato il pedinatore” si legge nella richiesta di archiviazione, “non è stato provato alcun elemento capace di ricondurre l’ideazione dello stesso in capo a Bernardo Caprotti[3]”. “Pare invece che la decisione sia stata di…[4]” aggiunge il provvedimento.

L'investigatore, sentito durante le indagini, dice ai magistrati: "Non ho mai pedinato Giuseppe Caprotti, né disposto pedinamenti o servizi di osservazione a distanza nei confronti di Giuseppe Caprotti".

Ma non nega "l'incarico di Esselunga".

Nelle conclusioni delle indagini risulterà addirittura che le persone che ci hanno seguito tra Genova e Milano – e ritorno – erano almeno due, legate tra di loro. E c'era anche l'investigatore stesso, da sempre in ottimi rapporti con il responsabile della sicurezza di Esselunga.

Eppure questi indizi non inducono gli inquirenti ad andare a Limito di Pioltello per verificare, ad esempio, i reali rapporti fra Esselunga e gli investigatori.

Dalle carte non si capisce se l'investigatore sia stato inquisito per falsa testimonianza.

Mistero.

Un'azienda normale

Un altro aspetto che colpisce è che la Procura chiede l'autorizzazione a fare le intercettazioni per l'indagine sulle molestie il 17 aprile 2014[5]. Lo fa, dunque, quattro mesi dopo che mio padre è già stato sentito come testimone per l'altro procedimento, quello in cui è stato lui a denunciarmi per diffamazione. Come si vede chiaramente dal verbale di quell'audizione del 20 dicembre 2013, il pubblico ministero Luca Gaglio gli pone domande sull'incendio dei gelsi, sul pedinamento da Milano a Genova, sui fatti incresciosi che accadono ai bistrot QB. Mio padre risponde quello che è naturale che risponda. Aveva acconsentito a "una forma di monitoraggio statico" nei miei confronti, vale a dire di "un'osservazione semplice di casa mia"; "Non sta in piedi l'ipotesi che io ne sarei l'autore" (dell'incendio); "Mi sembra molto strano" (del pedinamento da Milano a Genova); "Ma come si fa a inventarsi una cosa del genere" (sui pestaggi e i furti nei bistrot). C'è un passaggio del verbale che dice: "Il pubblico ministero dà atto di dover accertare se Giuseppe si renda autore degli atti che denuncia, oppure se c'è davvero qualcuno che lo perseguita a fini estorsivi"[6].

A me sembra inoppugnabile il fatto che fra le due indagini si sia creato un cortocircuito. Quando quattro mesi dopo iniziano le intercettazioni a carico di Bernardo e dell'altro indagato, non c'è infatti il minimo dubbio che mio padre e i suoi sappiano che la Procura sta indagando sulle molestie nei miei confronti: sono stati gli stessi inquirenti a dirglielo, durante la testimonianza di Bernardo del 20 dicembre 2013 nell'inchiesta per diffamazione. Dalle intercettazioni non salta fuori nulla. Quando il 28 luglio 2014 Gaglio chiede l'archiviazione per mio padre e per il responsabile della sicurezza di Esselunga, nella richiesta scrive: "Preme da ultimo evidenziare che, in particolare dalle intercettazioni, non solo non sono emerse conversazioni da cui poter desumere in capo

agli indagati forma alcuna di responsabilità per i fatti delittuosi ipotizzati a loro carico, ma non è neanche emersa alcuna loro attività volta a elaborare una strategia difensiva comune e condivisa".

Il fatto che dalle intercettazioni non emergano elementi d'indagine utili, dunque, francamente non mi stupisce. Bernardo sapeva che la magistratura stava conducendo un'inchiesta sulle molestie contro di me e mia sorella: difficile che qualcuno fosse tanto sconsiderato da parlarne tranquillamente al telefono, sapendo benissimo che così avrebbe fornito alla Procura elementi utili all'indagine. Non ho mai pensato che mio padre fosse uno stupido, tutt'altro; l'ho sempre ritenuto una persona estremamente intelligente. Un errore di tale superficialità non l'avrebbe mai compiuto. Sta di fatto che, nell'inchiesta giudiziaria, la ricostruzione del magistrato è che quella in corso fosse una normale lotta di potere all'interno di un'azienda. Anche le testimonianze delle persone che vengono chiamate a ricostruire la falsità delle accuse che mi erano state mosse nel 2004, come Salvatore Lotta o Jan Miguel Battistoni, vengono considerate banalmente rappresentative di "dinamiche infra-aziendali interne a Esselunga"; lo spionaggio e le violazioni della privacy appaiono "riconducibili a legittime attività di monitoraggio e controllo delle comunicazioni informatiche dei dipendenti e collaboratori di Esselunga"; il pestaggio e i furti subiti dai miei collaboratori e da Jan Miguel Battistoni "a episodi di piccola criminalità urbana". Sarà tutto vero. A me, tuttavia, licenziare le persone con false accuse e cercare di costringere i fornitori a mentire per dire che queste stesse persone rubano non pare proprio di un'azienda normale, altro che "dinamiche infra-aziendali".

Quando il 28 luglio 2014 il pubblico ministero Luca Gaglio chiede l'archiviazione delle indagini nei confronti dei due indagati, i fatti corrono velocissimi. Il 31 luglio il "Corriere della Sera" pubblica la notizia secondo cui il giudice ha già concesso l'archiviazione: sono bastate 48 ore per decidere. Sorprendentemente, Violetta e io ne veniamo informati dal quotidiano. L'articolo firmato da Luigi Ferrarella afferma che la Procura di Milano "non si è risparmiata per sbrogliare l'intreccio di denunce e controdenunce in casa Esselunga", citando "le nove persone interrogate" e "i tabulati telefonici a tappeto". Il giornalista non sa, come d'altro neppure noi all'epoca, che quelle intercettazioni telefoniche erano come minimo inutili, dato che gli indagati erano già a conoscenza delle indagini in corso. L'articolo contiene anche un errore: afferma che quando nel 2012 avevo denunciato la persecuzione nei miei confronti, la ritenevo già "riconducibile alla cerchia" di mio padre. Non è vero: la denuncia era contro ignoti, ed erano state le indagini successive della Procura a puntare su Bernardo e sul responsabile della sicurezza di Esselunga, dopo che si era scoperto che la minacciosa telefonata anonima giunta a casa nostra veniva da via del Lauro ed erano emersi gli altri indizi. Anche in questo caso, dunque, le notizie vengono fatte trapelare alla stampa in modo da fornire un'interpretazione che indirizzi il giudizio dell'opinione pubblica, naturalmente a nostro sfavore. Il titolo dell'articolo sottolinea il successo di Bernardo: *Caprotti vince un nuovo round contro i figli*. Sono talmente esasperato che decido di non contestare l'archiviazione. Violetta invece non si arrende e presenta opposizione alla richiesta di

archiviazione, che non verrà però accolta. Il 12 novembre il Tribunale di Milano mi consegna il decreto di citazione diretta a giudizio per diffamazione. Il tempo di un battito di ciglia e il 13 novembre “Il Sole 24 Ore” ha già la notizia, intitolata così: *In tribunale il blog “parricida” di Giuseppe Caprotti*. Mi tagliano le gomme, mi bruciano le piante in giardino, picchiano i miei dipendenti, mi inseguono in auto per ore, mi mandano mandibole di animali a casa per posta. Il “parricida” però sono io: per i giornali sto cercando di uccidere mio padre.

L’unico fatto positivo per noi è che gli incendi, le telefonate anonime, i furti e le molestie, improvvisamente, cessano.

Resa incondizionata

I procedimenti civili fra noi e nostro padre avanzano su un binario parallelo a quelli penali. Quando nel febbraio 2012 nostro padre promuove un lodo arbitrale contro me e mia sorella Violetta, ci fa entrare in una spirale giudiziaria che sembra non finire mai. In cinque mesi il lodo dichiara la proprietà piena ed esclusiva di Bernardo sulle azioni della Supermarkets Italiani – la holding a cui fa capo l’Esselunga – e sull’immobiliare La Villata. Noi ci muoviamo su due fronti. Da una parte impugniamo il lodo in Corte d’Appello e in Cassazione, che danno ragione in entrambi i casi a nostro padre. Dall’altra promuoviamo un giudizio di merito al tribunale civile di Milano sull’inapplicabilità del procedimento arbitrale. Il tribunale rigetta il nostro ricorso. Lo stesso fa la Corte d’Appello. Andiamo in Cassazione nel luglio 2016. La scomparsa di mio padre, due mesi più tardi, cambierà l’epilogo della vicenda giudiziaria: Violetta e io da una parte, Giuliana e mia sorella Marina dall’altra, arriveremo a una transazione che chiuderà anche la vertenza.

In quel periodo vivo momenti di grande tormento. Bisogna ricordare che l’unico procedimento giudiziario avviato da me e da Violetta sulla questione delle azioni è stata la richiesta di sequestro. Il lodo arbitrale viene richiesto, invece, da Bernardo e tutti gli altri procedimenti succedutisi sono in realtà conseguenza del lodo. Quando gli arbitri emettono il loro verdetto, per noi negativo, sono costretto a subire un’altra campagna di stampa offensiva. Fra gli altri si distingue in particolare il giornalista Stefano Lorenzetto, che sul quotidiano “Il Giornale” firma un articolo dai contenuti palesemente diffamatori. Si intitola *Portò i supermercati in Italia e a 86 anni decide di tenerseli* e afferma che “Bernardo Caprotti non concede ai suoi eredi la successione per diritto dinastico” e così “l’ha salvata dal figlio”. Il testo è pieno zeppo di informazioni false, che Lorenzetto si è guardato bene di verificare con me. Il lato paradossale è che qualche anno prima lo stesso giornalista aveva firmato un altro articolo, nel quale venivano incensate molte delle battaglie che avevo compiuto in azienda e le innovazioni che avevo portato, a cominciare dal biologico e dall’e-commerce. Evidentemente sono diventato, nel frattempo, un reietto che non ha più protettori e che lui pensa di poter attaccare impunemente. Sono obbligato a querelarlo, una scelta che mi costringe a inseguirlo per sette anni passando da

otto sedi giudiziarie diverse, tra le quali i tribunali di Verona, Milano, Catania, Monza e Roma. Il risultato è nullo. La giustizia sembra valere, e correre veloce, solo per il mio augusto genitore.

Intanto, durante l'arbitrato che vede schierati Violetta e me contro nostro padre, i suoi avvocati chiedono al collegio arbitrale che noi paghiamo le loro parcelle milionarie. Per fortuna il collegio stabilisce di non dar seguito a richieste così esose. Quando impugniamo i risultati del lodo arbitrale, la Corte d'Appello di Milano ci dà torto. Bernardo, in una nota del 21 aprile 2014, cerca di sostenere la tesi che il corretto valore della causa ammonterebbe a 4 miliardi di euro e non già a quello di 520.000 euro accettato per due anni da tutte le parti processuali. Tale nota viene depositata in ritardo – ma forse in un momento in cui aveva avuto il sentore di un esito a lui favorevole – e giudicata inammissibile dalla Corte. La sua mossa è probabilmente tesa al fine di ottenere la liquidazione di un rimborso milionario delle spese legali, che vengono calcolate in percentuale rispetto all'ammontare della causa.

Un giorno mia madre Giorgina mi guarda e mi chiede "Ma cosa gli hai fatto?". Le rispondo: "Ho osato contraddirlo, sfidarlo e andargli contro". Non importa che, in tutta questa vicenda, in più occasioni io abbia cercato, tramite i penalisti, di trovare una composizione tra noi, che si rivela impossibile. Bernardo esige infatti una resa incondizionata – senza nessuna tutela per noi – ed esige anche che io gli offra non soltanto la mia rinuncia a combattere ma "auspicabilmente" pure quella di mia sorella Violetta, che anche volendo sarebbe fuori dalle mie possibilità. In questa furia cieca contro i figli mi domando: lui che ha sempre disprezzato i vigliacchi, se ci fossimo arresi, come si sarebbe comportato con noi? Probabilmente avremmo alimentato ulteriormente il suo disprezzo nei nostri confronti. Ma l'onore delle armi non è mai stato all'ordine del giorno nell'agenda di Bernardo e, così, arriva la salatissima richiesta di pagamento delle spese giudiziarie relative ai procedimenti civili, che tutti noi interpretiamo come una ripresa delle ostilità. Anche il finale delle vicende penali è notevole. Quando mi ritrovo rinviato a giudizio, chiedo a quattro diversi possibili testimoni di accettare di essere convocati per deporre sulle liti fra Bernardo e la nonna Marianne. Tutti e quattro accettano. L'8 giugno 2015, però, mio padre rimette la querela nei miei confronti, ponendo così fine alla vicenda del blog "parricida". Il mio avvocato spiega al "Corriere della Sera" che abbiamo accettato la remissione "con spirito conciliativo" e "non certo per paura del processo". E Bernardo, nel 2016, dopo aver vinto tutti i procedimenti possibili contro di noi, che si sono svolti con tempi così celeri da costituire una rara eccezione nel panorama della giustizia italiana, ritira anche la sua richiesta di risarcimento delle spese giudiziarie a nostro carico.

Molto tempo dopo, quando i miei avvocati mi faranno avere i materiali raccolti dalla Procura durante l'indagine sulle molestie, trovo nelle intercettazioni anche un messaggio di mio padre. È del 20 maggio 2014. Lui ha letto qualcosa che ho scritto sul mio blog e scrive a mia sorella Marina: "Dopo parecchio tempo sono finito sul sito di Giuseppe. Sono senza parole, viene quasi il dubbio che non sia del tuo stesso sangue. Troppo

diverso. Pazzesco". Mio padre, dunque, scrive a mia sorella e agita il fantasma che io non sia sangue del suo sangue. Non è la prima volta che lo fa, era già accaduto con il fratello Claudio, quando Bernardo aveva accusato Marianne di averlo concepito tradendo il nonno. Sono certo che, dentro di sé, conoscesse molto bene la verità. A differenza di quando aveva attaccato Claudio per i capelli rossi del figlio Andrea, nel 2014 l'esame del DNA è alla portata di tutti. Se mio padre avesse nutrito davvero il dubbio che non fossi suo figlio, sono certo che non avrebbe esitato a farmelo fare. Il punto è un altro. Le sue ossessioni vengono alimentate e utilizzate da altri che hanno ogni interesse a tenerci lontani. Già qualche anno prima Germana Chiodi, la sua segretaria, parlando con altri colleghi, aveva lasciato cadere il sospetto che il mio vero padre potesse non essere Bernardo.

Bernardo Caprotti, lettera a Giuseppe, Violetta e Marina Caprotti del 26 novembre 2010. Il documento sarà poi allegato nei procedimenti giudiziari che si apriranno in seguito fra Bernardo e i figli Giuseppe e Violetta.

Procura della Repubblica presso il Tribunale di Milano, richiesta di archiviazione del procedimento penale nei confronti di Bernardo Caprotti e altri, 28 luglio 2014.

O al responsabile della sicurezza di Esselunga. [*N.d.R.*]

Viene riportato il nome di uno dei due investigatori privati che lavoravano per il responsabile della sicurezza. [*N.d.R.*]

Procura della Repubblica presso il Tribunale di Milano, richiesta di archiviazione del 28 luglio 2014, già citata.

Verbale delle informazioni rese da Bernardo Caprotti come persona informata dei fatti in data 20 dicembre 2013 alla Procura della Repubblica presso il Tribunale di Milano.

11
L’addio

Laura e io abbiamo sempre tentato di proteggere i nostri figli dalla devastazione della mia famiglia. Rileggendo le lettere che ci siamo scambiati con Bernardo anche negli anni dove i rapporti fra noi erano incendiari, mi ha rinfrancato constatare che ho fatto ogni sforzo possibile per tenere gli affari su un piano diverso rispetto all’affetto tra nonno e nipoti. Più volte l’ho invitato a coltivare un rapporto con loro, evitando il più possibile che venissero contagiati dall’astio che nutriva verso di me. Purtroppo Bernardo era ormai quasi inarrivabile anche da questo punto di vista. Mi rimangono alcuni suoi scritti dove, nella realtà che si era creato per essere in pace con se stesso, mi accusa di avergli sottratto i nipoti, oppure li rimprovera perché rispondono con una certa freddezza ai regali che spedisce loro a Natale. Durante uno dei tentativi di conciliazione fatti nel pieno degli scontri legali, uno dei penalisti di Bernardo ci aveva riferito che, se io mi fossi arreso, lui avrebbe acconsentito a rivedere i suoi nipoti. Come se il rapporto con dei bambini potesse essere usato come merce di scambio.

L’ultima volta che noi due ci siamo incontrati risale al 2010, durante un consiglio di amministrazione. La riunione non si teneva in azienda – non mi era permesso metterci piede – ma nello Studio Pirola, i commercialisti che Carlo Salza aveva scelto per tenere i conti del gruppo. Non ne ho un bel ricordo: Violetta e io eravamo seduti da una parte del tavolo, con uno stuolo di consiglieri di mio padre schierati di fronte a noi, come un plotone d’esecuzione pronto a puntare il fucile. I volti ostili, le parole pure. Anche Bernardo lo era, come sempre negli ultimi anni. Poi verremo esclusi dai consigli di amministrazione.

Quando capisco che mio padre sta male e che la fine si sta avvicinando, cerco comunque di far sì che veda i suoi nipoti, almeno un’ultima volta. Tra l’ottobre del 2015 e il giugno 2016 gli scrivo in più occasioni. Non ho modo di sapere se le lettere e gli sms gli vengano consegnati e se sia lui a decidere di non rispondere. Un suo desiderio viene certamente rispettato. Ha lasciato detto che, quando arriverà il momento, vorrebbe salutare un’ultima volta Violetta. Io non ricevo un simile invito. È così che solo mia sorella viene avvertita e si presenta alla casa di cura Capitanio, a Milano, dove Bernardo trascorre i suoi ultimi sei giorni di vita e muore il 30 settembre 2016. Questo incontro

finale tra il padre e la figlia, amata in modo tanto viscerale, genererà un fraintendimento. In uno degli articoli dedicati alla sua scomparsa, viene scritto che Bernardo è morto fra le braccia di Violetta. È facile immaginare che in via del Lauro l'errore non venga ben accolto. Daniele Manca scrive correttamente sul "Corriere della Sera" che "a dare la notizia della scomparsa è stata la moglie Giuliana: Caprotti è spirato alle 20.45, abbracciandola".

L'episodio mi fa intuire che i rapporti, in famiglia, rischiano di essere molto tesi anche dopo la scomparsa di nostro padre. Al funerale, nella chiesa di San Giuseppe, a pochi passi da quella via del Lauro che è stata anche casa nostra, è come se una voragine spaccasse in due la navata. Da una parte è schierata tutta la famiglia di Giuliana, con Marina, il marito e diversi altri parenti. Dall'altra siamo in quattro, Violetta, Laura, lo zio Claudio e io. Sembriamo dei superstiti, i sopravvissuti alle intemperanze di un padre, di un suocero, di un fratello. Non si può certamente dire che l'evento si svolga in modo sereno. È presente anche Paola Albera, la sorella di Giuliana che in prime nozze aveva sposato lo zio Claudio. Nella tensione del momento Paola tenta di regolare i conti con l'ex marito, come se nel mezzo secolo o giù di lì passato dai fatti del 1972 non avesse mai trovato un'occasione migliore. Nostra sorella Marina riesce però a calmarla.

Bernardo viene sepolto nella cappella di famiglia nel cimitero di Albiate. Quando ci avviciniamo non ci è consentito entrare: è stato deciso di farla proteggere da un cordone di guardie, che non permettono a nessuno di avvicinarsi. Negli ultimi anni, nostro padre è stato un personaggio divisivo e, con la sua battaglia contro le Coop, ha guadagnato un seguito che prima certamente non aveva. Ma non è Elvis Presley: difficile immaginare che qualche fan sconvolta dal dolore possa decidere di gettarsi sulla bara durante le esequie. Per la terza volta, dopo le foto dei feretri decomposti che Bernardo aveva mandato ai fratelli nel 1997 e la lettera del 2007 che aveva inviato al sindaco di Albiate con le istruzioni su come tagliare i cipressi, la tomba di famiglia diventa la scena di un episodio spiacevole. Il servizio di vigilanza verrà mantenuto anche nei mesi seguenti la sepoltura. Per fortuna molti abitanti di Albiate riconoscono lo zio Claudio e i loro festeggiamenti ci riscaldano il cuore.

I tre testamenti

Il testamento di Bernardo viene aperto il 5 ottobre, nello studio del notaio Carlo Marchetti, a Milano. È stato redatto due anni prima, nel 2014, e per lungo tempo saremo convinti che sia l'unico testamento di nostro padre ancora rintracciabile. La notizia che colpisce l'opinione pubblica fino al punto di arrivare ai titoli di testa del Tg Uno delle otto di sera è il lascito di 75 milioni di euro alla segretaria Germana Chiodi. Credo che non fosse mai successo che il telegiornale più seguito d'Italia parlasse di un argomento del genere nell'edizione di punta. Per lunghissimo tempo chiunque abbia lavorato in Esselunga verrà tempestato dalle domande dei curiosi sul rapporto fra nostro padre e la segretaria. Nel testamento Bernardo scrive di volerla ringraziare in modo così munifico

“per lo straordinario aiuto” che Germana gli ha prestato nel corso degli anni. Credo che, rileggendo l’ipotesi diagnostica su mio padre firmata dodici anni prima da Calì di Naro, si possa trovare una delle ragioni più importanti dello straordinario regalo, il più grande ma certamente non l’unico che lui le ha fatto nel tempo. Germana rappresentava l’ultima di quella schiera di “fedelissimi” che assecondavano “la sistematica distorsione della realtà” operata da Bernardo e i suoi “timori circa il collasso” dell’azienda, così come le sue certezze sull’esistenza di forze oscure che dall’interno ne avrebbero minacciato l’esistenza e, di conseguenza, la necessità di un “ritorno all’antico” che lo riportasse al comando. Nessuno degli altri fedelissimi ha retto fino in fondo al declino di mio padre e, prima o poi, tutti quelli che erano schierati in prima linea nelle scelte operative e nelle decisioni più tormentate sono stati divorati da Bernardo stesso, come Paolo De Gennis, che lasciò gli uffici di Limito in lacrime, Alfonso Pellegatta, Ferdinando Schiavoni, Carlo Alberto Corte Rappis e tanti altri. Germana a differenza loro è riuscita a resistere fino all’ultimo, forse per il ruolo che ricopriva, forse perché lei e Carlo Salza si sostenevano l’un l’altro senza pestarsi troppo i piedi. Un altro aspetto dei rapporti con Bernardo che merita di essere sottolineato è che, nel caso di Germana, l’ipotesi diagnostica elaborata da di Naro appare veritiera solo in parte: la segretaria di Bernardo non si limitava a “aderire acriticamente” alle sue decisioni, come facevano gli altri della vecchia guardia pur di sopravvivere, ma era nelle condizioni di poter orientare quelle stesse decisioni. Bernardo si preoccupa anche di preservare il proprio buon nome una volta che sarà defunto: indica Germana come custode di quello che definisce “il ricchissimo archivio che narra anche le molte dolorose vicende familiari, oltre che aziendali”. Probabilmente si fida solo di lei, spera che la segretaria di una vita possa filtrare tutte le verità che in futuro potranno emergere sul proprio operato, in modo da conservare l’immagine che ha voluto dipingere di se stesso.

La parte del testamento più importante dal punto di vista economico, tuttavia, riguarda naturalmente l’Esselunga. Nel documento, che è datato 9 ottobre 2014, Bernardo rende noto di aver già donato in precedenza alla moglie Giuliana e a nostra sorella Marina il 70 per cento della Supermarkets Italiani, più il 55 per cento della società immobiliare La Villata, che come ho detto possiede una parte degli edifici che ospitano i supermercati (gli altri come ho raccontato erano stati donati nel 1996 alla moglie Giuliana, destinataria della società immobiliare Dom). Le quote restanti delle due aziende, perfettamente divise in due, vengono lasciate a me e a mia sorella Violetta. Ognuno di noi due si ritrova, dunque, con il 15 per cento della Supermarkets Italiani e con il 22,5 per cento della Villata. La notizia non mi coglie di sorpresa. Ero ormai preparato da tempo all’idea che Bernardo avrebbe penalizzato me e Violetta, dando il controllo dell’azienda alla moglie e a Marina. Come ho detto, lavorare al suo fianco ci ha esposto alle sue ritorsioni, mentre Marina ha avuto tutto il tempo di sposarsi, mettere su famiglia e crescere i figli nella sua casa di Londra, lontano da Bernardo e dagli uffici di Limito.

Mi è chiaro fin da subito, quando ancora sono nello studio del notaio, che una

ripartizione così squilibrata dell'eredità apre difficoltà non irrilevanti. Alcune riguardano la nostra sfera personale, altre l'azienda. Innanzitutto Violetta e io per entrare in possesso delle nostre azioni dobbiamo pagare le tasse sull'eredità. Nostro padre anche in questo non è stato equo: donando a Giuliana e Marina le quote prima della sua scomparsa, ha provveduto lui stesso a fornire a entrambe le risorse necessarie per versare le tasse. Può sembrare una questione da nulla, rispetto al valore di quanto ci spetta. Purtroppo, però, in quella fase della mia vita sono reduce dalla lunga battaglia giudiziaria con enormi costi legali, dalla disavventura dei bistrot QB che ha gravato parecchio sulle mie finanze e in più ho l'onere della casa di famiglia, per cui sono parecchio esposto con le banche. Non è tutto. Le azioni della Supermarkets e della Villata, che derivano da un testamento e sono in parte intestate a una fiduciaria con la quale avevo avuto anni di contenziosi giudiziari, non risultano facilmente utilizzabili come pegno per ottenere un finanziamento da un istituto di credito.

Per entrare in possesso delle quote che mi spettano devo versare circa 24,5 milioni, che non ho. Provo ad affittare la casa di Albiate per cerimonie o spot. Nella mia vita ho fatto "il pensatore", lo storico, "il giornalista", "l'assistente sociale", il negoziante, il consulente e il ristoratore, per cui posso tranquillamente trasformarmi in affittacamere. Non funziona granché ma non mancano gli episodi interessanti, come quando l'attrice americana Amber Heard gira in casa nostra uno spot per una celebre griffe. In quel momento, è al massimo del suo charme. Stranamente, in tutto questo percorso, i giudizi più negativi li ho ricevuti da mio padre per quello che ho fatto meglio: l'imprenditore e il manager della grande distribuzione. Purtroppo la dimora dei nostri avi non è adatta ai matrimoni e gli spazi per gli spot pubblicitari, qui da noi, non sono granché richiesti. La Brianza non è la Toscana.

L'altro problema è che, se Giuliana e Marina volessero, potrebbero tenerci in un angolo per sempre, com'era successo a nostro padre quando aveva incautamente comprato per 80 milioni di euro il 25 per cento della catena Il Gigante, ritrovandosi nella scomodissima posizione di socio di minoranza ed esponendosi all'ilarità del rivale Giancarlo Panizza, che l'aveva messo nel sacco. Per noi la situazione è identica: per vedere riconosciuti i nostri diritti di soci di minoranza potremmo essere costretti a dare battaglia in tribunale per anni, senza alcuna certezza sui risultati che potremmo raggiungere e senza nemmeno la possibilità di indicare un nostro rappresentante in consiglio di amministrazione, che possa controllare l'operato di Giuliana e di Marina.

Poi c'è il terzo problema, che non riguarda soltanto noi ed è di conseguenza il più grave di tutti. Esselunga è arrivata a essere un gruppo con 25.000 dipendenti. Violetta ci ha lavorato oltre dieci anni, io quasi venti. Ci siamo battuti per farla crescere e abbiamo ottenuto risultati eccezionali, che Esselunga non aveva mai raggiunto in precedenza. Abbiamo a cuore le sorti dell'azienda e quelle delle persone che ci lavorano, perché negli ultimi sessant'anni la storia della nostra famiglia si è indissolubilmente legata a quella di Esselunga, con tutto ciò che ne è venuto, nel bene e nel male. Potremmo decidere di impugnare il testamento, che, a nostro avviso, sembra violare i criteri di ripartizione della

cosiddetta “quota legittima” di eredità. Ma un’azione del genere significherebbe congelare le prospettive di Esselunga per chissà quanto tempo. Questa volta, però, sono preparato allo schiaffo che mio padre ha voluto darci con il testamento e la mia reazione è pronta. Uscendo dallo studio del notaio Marchetti ci sono alcuni giornalisti in attesa. Metto subito le cose in chiaro: “Faremo di tutto per salvaguardare l’azienda” dico.

Le mie buone intenzioni richiederanno tempo e non pochi colpi di scena per essere portate a compimento, come vedremo più avanti. Lavorando all’accordo che alla fine troveremo con Giuliana e Marina – naturalmente ci vorrà l’ennesimo arbitrato in famiglia, giusto per non farci mancare nulla – avremo anche modo di far venire alla luce ulteriori verità sugli ultimi anni di vita di Bernardo. Scopriamo ad esempio che nostro padre aveva riscritto almeno tre volte il testamento, nel 2011, nel 2012 e l’ultima nel 2014, facendo in ogni occasione importanti cambiamenti nella ripartizione dell’eredità. La verità più sconvolgente emerge fin dal testamento del 2011, datato 2 agosto: vi si afferma che Bernardo ha già donato in precedenza a Giuliana e Marina il 70 per cento della Supermarkets Italiani. Si tratta di un fatto importantissimo, per almeno due aspetti diversi. In primo luogo rappresenta la prova inconfutabile che nostro padre non ha escluso Violetta e me dal controllo di Esselunga perché ci siamo rivolti al tribunale quando lui ci ha portato via le azioni. Quando lui ci sottrae le azioni, infatti, il nostro primo ricorso di fronte ai giudici viene depositato in tribunale il 12 gennaio 2012, più di cinque mesi dopo il testamento e chissà quanto tempo dopo la donazione. C’è però anche un secondo aspetto. Come ho già detto, se noi il 12 gennaio 2012 cerchiamo di ottenere il sequestro giudiziario delle azioni che ci sono state sottratte, è nostro padre che chiede subito dopo un arbitrato per stabilire la legittimità dell’operazione che ha compiuto. Alla luce del testamento del 2011, il motivo è chiaro: Bernardo aveva regalato il 70 per cento dell’Esselunga a Giuliana e Marina e voleva impedire che noi potessimo fare ricorso. Per questo aveva chiesto l’arbitrato: voleva blindare definitivamente la posizione della moglie e della figlia.

Dopo di me il diluvio

Il confronto fra i tre testamenti mostra quanto fosse senza via d’uscita il labirinto di ripicche personali e familiari in cui si era infilato nostro padre. Tra il 2011 e il 2012, infatti, cambia nuovamente e in misura significativa la destinazione della Supermarkets e dell’immobiliare La Villata. Nel testamento del 2011, come ho detto, rende noto di aver donato a Giuliana e Marina il 70 per cento della Supermarkets Italiani, la società a cui fa capo la gestione commerciale di Esselunga. Dispone poi che alla sua morte un’ulteriore quota del 10,01 per cento vada in eredità ancora a Giuliana, mentre il restante 19,9 per cento viene destinato a me. Nel diritto societario le virgole e le frazioni possono pesare parecchio e quello 0,1 per cento che manca alla mia quota per arrivare alla cifra tonda del 20 per cento è studiato apposta per impedirmi di esercitare qualsiasi diritto di controllo sulla gestione e di bloccare eventuali operazioni straordinarie. Non è tutto. Nel testamento del 2011 Bernardo mostra di voler comunque mettere in atto quel disegno

successorio che aveva proposto in precedenza alle due figlie, ricevendo lo sdegnoso rifiuto di Violetta. E così, mentre ha donato a Marina il 70 per cento della società che gestisce i supermercati, lascia in eredità a Violetta la maggioranza (il 68,17 per cento) della società immobiliare La Villata, quella che racchiude la proprietà di una parte degli edifici che ospitano i supermercati. Il restante 31,83 per cento della Villata viene invece destinato a me. Il fatto che Violetta avesse già respinto questo disegno, molto sbilanciato economicamente a favore di Marina e di Giuliana e soprattutto irriconoscente nei confronti dei meriti che noi due avevamo mostrato portando l'Esselunga nell'era moderna, non sembra turbare più di tanto nostro padre. E così, in quel 2011, tenta di far sì che l'antico piano che aveva architettato venga messo in atto dopo la propria scomparsa, per via ereditaria.

Un anno più tardi, però, Bernardo cambia tutto. Non so se voglia punire Violetta per aver osato fare ricorso in tribunale quando lui ci ha portato via la proprietà dell'azienda. Sta di fatto che un nuovo testamento, datato questa volta 31 luglio 2012, informa che nostro padre ha donato congiuntamente a Giuliana e a Marina non soltanto il 70 per cento della Supermarkets Italiani, ma anche il 55 per cento della Villata. Il trattamento differente che riserva loro, rispetto a noi primi due figli, si vede anche da questo dettaglio: a Giuliana e a Marina fa donazioni, un passo irrevocabile, sobbarcandosi lui stesso le tasse sull'eredità. A noi invece destina con il testamento – una disposizione che può essere sempre cambiata con una revisione del testamento stesso e che comporta il pagamento di ingenti tasse – le quote di minoranza della Supermarkets e della Villata, pari complessivamente al 30 per cento della prima società e al 45 per cento della seconda, che vengono divise esattamente a metà fra me e Violetta. Questa ripartizione non cambierà più e resterà identica nel testamento del 2014, quello che effettivamente verrà pubblicato alla scomparsa di nostro padre.

Nelle ragioni che Bernardo scrive per motivare di fronte a occhi terzi la decisione di lasciare il controllo dell'Esselunga e della Villata alla moglie e a Marina c'è la necessità di "dare tranquillità e continuità alle imprese". In realtà nostro padre conferma anche questa volta la consueta ambiguità. Mostra infatti di non credere che la moglie e la figlia possano gestire Esselunga. Fin dal testamento del 2011 aggiunge infatti una postilla: "Sto dotando l'azienda di un management di alta qualità. È diventata attrattiva [...]. Però è a rischio. È troppo pesante condurla, pesantissimo possederla, questo paese cattolico non tollera il successo. Occorre trovarle, quando i pessimi tempi italiani fossero migliorati, una collocazione internazionale". Fa addirittura il nome di un compratore che sarebbe a lui gradito: "Ahold sarebbe l'ideale", dicendo invece che "Delhaize non ha i mezzi". Già nel testamento del 2011 dice di non voler più vendere alla spagnola Mercadona, che nel gennaio 2008 aveva identificato come un compratore ideale, recandosi a Madrid in compagnia di Violetta e di Carlo Salza per conoscere il management e visitare i supermercati e il quartier generale. Prima di tornare a Milano, Bernardo si era spinto a dire al proprietario Juan Roig Alfonso: "Benvenuti in Italia!", comunicando così la sua decisione di vendergli Esselunga, ma poi aveva lasciato cadere i contatti[1]. Nel testamento

del 2011 fa mettere in chiaro che gli spagnoli non gli piacciono più con una frase estremamente sintetica: “Mercadona no”, che resta nel 2012 e anche nel 2014. In effetti le indicazioni appaiono un po’ ballerine: nel documento del 2011 Bernardo scrive che il colosso belga Delhaize “non ha i mezzi” per prendersi Esselunga, mentre in quello del 2012 afferma che gli sarebbe gradita come compratore una catena britannica che si chiama Morrisons, che invece viene depennata dalle preferenze sugli eventuali acquirenti nel 2014, dove resta soltanto Ahold. L’unica certezza, ribadita in tutti e tre i testamenti, è che Esselunga dev’essere venduta a uno straniero. Scrive Bernardo: “Attenzione: privata, italiana, soggetta ad attacchi, può diventare Coop. Questo non deve succedere”.

Chiunque si occupi di gestione aziendale e di acquisizioni societarie non può che considerare disposizioni del genere come aleatorie, ai limiti della chiacchiera da bar. L’invito a Marina e a Giuliana a vendere prima possibile mi ricorda ancora una volta che nella testa di mio padre lui era l’unico in grado di gestire l’Esselunga e chiunque altro era destinato a fallire. Meglio venderla, dunque. Mi auguro sinceramente che mia sorella Marina smentisca queste previsioni e che Esselunga resti italiana il più a lungo possibile.

Da Caprotti a Leonardo

L’analisi in successione dei tre testamenti del 2011, del 2012 e del 2014 fa emergere numerosi altri cambiamenti, che delineano vincitori e vinti degli ultimi tormentati anni di Bernardo. Fra i vincitori c’è certamente la segretaria Germana. Nel testamento del 2011 le viene destinato un quinto dei fondi depositati sui conti personali di mio padre, vale a dire la somma di 30 milioni, mentre gli altri beneficiari sono le figlie di zio Guido e i figli di zio Claudio. A tutti viene lasciato un quinto degli stessi fondi, alla pari con Germana. Un anno più tardi, nel testamento del 2012, la quota riservata all’antica segretaria di nostro padre diventa largamente maggioritaria: le toccherà l’esatta metà degli stessi fondi. È così che lei diventerà “la segretaria da 75 milioni di euro” dei titoli del telegiornale: questa disposizione, infatti, non cambierà neppure nel testamento finale, quello del 2014. Che cosa sia successo in dodici mesi per moltiplicare da 30 a 75 milioni il lascito a favore di Germana è per me impossibile dirlo. Certamente il 2012 è l’anno in cui nostro padre consuma la rottura con Violetta, che con Germana non è mai riuscita a trovare un’intesa. Anche Benedetta ed Elisabetta, le figlie di zio Guido, entrano definitivamente tra i perdenti, perché Bernardo le depenna dalla lista dei nipoti a cui destinare la quota dei fondi che restano sui conti, dopo la maxi elargizione a Germana. Il risultato finale, dopo il testamento del 2014, sarà che le figlie di zio Guido non avranno nulla in eredità. Le logiche seguite da Bernardo non sono certamente facili da comprendere: tra i due suoi fratelli, Guido rappresentava in teoria la “parte offesa” dei fatti del 1972 ed era quello che, nello scambio delle quote tra supermercati e Manifattura, ci aveva rimesso certamente di più. Alla fine, però, nel testamento le sue figlie vengono messe alla porta. Restano invece tra i beneficiari dei depositi bancari – o almeno della metà che non viene donata a Germana – i figli dello zio Claudio, il presunto “colpevole” della distruzione dell’unità familiare.

Tra i "dannati" del testamento c'è però, a sorpresa, anche la Galleria d'Arte Moderna di via Palestro, a Milano, conosciuta anche con la sigla GAM. Per capirne il motivo, occorre fare un passo indietro. Nel gennaio del 2007, in un'asta da Sotheby's a New York, Bernardo acquista una tela che raffigura una *Testa di Cristo*, firmata da un pittore lombardo del Rinascimento che si chiama come noi, Gian Giacomo Caprotti (1480-1524). Il Caprotti pittore è detto Salaino, o Salaì, ed è conosciuto "per essere entrato giovanissimo nella bottega milanese di Leonardo, del quale fu garzone, allievo, modello, amico, amicissimo, fors'anche amante", come ricostruisce Armando Besio sul quotidiano "La Repubblica". Bernardo fa restaurare l'opera e poi decide di donarla alla Pinacoteca Ambrosiana di Milano. Qui nascono i guai: mio padre accompagna la donazione con un libro scritto da un suo amico antiquario, Maurizio Zecchini, dove si ipotizza che il vero autore del dipinto non sia il Salaino, bensì il suo maestro in persona, Leonardo da Vinci. Scrive Besio che "Caprotti si aspetta di essere lodato per la donazione con annesso scoop. Ma all'Ambrosiana, più che riconoscenti, paiono imbarazzati. Grazie, il quadro è davvero importante, tra l'altro l'unico, finora, di sicura mano del Salaino, ma da qui ad assegnarlo a Leonardo il passo è troppo azzardato, francamente impercorribile". Mio padre, però, è convinto di passare alla storia come il grande scopritore e il munifico donatore di un'opera fino ad allora sconosciuta del grande Leonardo. Nel testamento del 2011 scrive che la donazione all'Ambrosiana è fatta "qualunque sia una sua futura attribuzione" e accompagna il gesto con un altro lascito dedicato alle istituzioni culturali milanesi. Destina alla GAM, che è di proprietà del Comune di Milano (l'Ambrosiana è un'istituzione che fa capo alla Diocesi), una bellissima tela di fine Ottocento di Telemaco Signorini, dal titolo *La toilette del mattino*, e raccomanda che Esselunga faccia lo stesso con un'opera dello stesso periodo di Pellizza da Volpedo, *L'idillio di primavera*. "Ritengo che queste due opere debbano essere disponibili alla pubblica fruizione, purché siano propriamente esposte" scrive Bernardo, confermando le due donazioni anche nel testamento del 2012.

Il rifiuto dell'Ambrosiana di attribuire a Leonardo la testa di Cristo dipinta da Salaino fa però andare Bernardo su tutte le furie. Nel testamento del 2014 cancella le donazioni del Telemaco Signorini e del Pellizza da Volpedo all'incolpevole GAM, destinandoli invece alla moglie Giuliana e a nostra sorella Marina. Accompagna la decisione con poche righe "scritte con inchiostro antipatico e carattere rancoroso", come le definisce l'articolo di Besio. Dice infatti il testamento del 2014: "Avendo donato alla Pinacoteca Ambrosiana un dipinto di scuola leonardesca di possibile grande interesse e ingente valore, e avendo da ciò ottenuto una esperienza molto negativa, fino al dileggio da parte degli studiosi ed esperti dell'istituzione medesima, segnatamente monsignor Buzzi e tale Marani, cancello le donazioni previste alla Galleria d'Arte Moderna della città di Milano".

Monsignor Franco Buzzi è il prefetto dell'Ambrosiana, mentre il "tale Marani" è Pietro Marani, uno dei più autorevoli esperti di Leonardo al mondo. Il dipinto viene presentato al pubblico nel 2013. L'Ambrosiana sul suo sito esprime "grande riconoscenza per questo atto di vero e disinteressato amore" e loda il "grande valore storico artistico e la sublime fattura" dell'opera e, continua Besio, "la vicenda sembra chiudersi nel segno del

Manzoni: “sopire, sedare”. Ma la brace del conflitto, non solo attributivo, ma personale, cova sotto la cenere delle buone maniere di convenienza”. Dopo la morte di Bernardo e l’apertura del testamento, dove mio padre non si preoccupa di sbandierare la sua arroganza nei confronti degli esperti e il ritiro delle due donazioni alla GAM, i giornali vanno dai due accusati. Mia cugina Benedetta mi ha spesso parlato “dell’arroganza dei Caprotti”, un’espressione che trovo azzeccata e che condivido. In questo episodio mi pare tuttavia che nostro padre vada ben oltre, esagerando. Spiega monsignor Buzzi che Bernardo “voleva imporci l’attribuzione a Leonardo, ma io dovevo difendere il prestigio della mia istituzione”, mentre Marani risponde così: “È sconcertante e intollerabile che debba difendermi dalle accuse di un dilettante. Chiunque conosca Leonardo capisce che quel dipinto non può essere suo”.

La telefonata a Giuliana

Dopo l’apertura del testamento di nostro padre, molte persone si attendono una causa che veda contrapposti Violetta e me, i due figli di Giorgina, che potremmo impugnare il testamento, contro Giuliana e Marina. È un’ipotesi che all’epoca sembra molto facile avanzare, anche perché nessuno di noi due ha un’idea chiara del reale perimetro dei beni di Bernardo. Non esiste un inventario chiaro e definito delle sue proprietà ma ci vuol poco a intuire, già a occhio, che ci abbia penalizzati. La maggior parte degli osservatori ritiene anche che per la vendita di Esselunga a un gruppo straniero non occorra attendere troppo tempo e che Giuliana e Marina vorranno rispettare l’indicazione giunta da Bernardo. Personalmente nutro però molti dubbi sulla veridicità di queste attese. Ci sono dei motivi oggettivi, a cominciare dal fatto che vendere troppo in fretta – come se fossero “costrette” dal consiglio dato nel testamento – rischierebbe di deprimere eccessivamente il prezzo. Ci sono anche sensazioni personali. Un articolo intitolato *Il principe di Londra*, che esce il 21 ottobre 2016 su un giornale rivolto alla comunità italiana di Londra e che descrive nei particolari la vita del marito di Marina, Francesco Moncada, mi fa immaginare che nella famiglia di mia sorella possa nascere l’ambizione di gestire una delle aziende più importanti d’Italia[2]. Per me non sarebbe certo un problema non fosse che, come ho già detto, la mia situazione è molto delicata e non è scontato che l’Esselunga venga governata nell’interesse di tutti i suoi azionisti.

Sulla carta nostro padre ha lasciato a Violetta e a me un patrimonio comunque enorme. Tuttavia le quote di minoranza che ci sono state destinate nella Supermarkets Italiani e nell’immobiliare La Villata rischiano di tenerci succubi delle volontà di Giuliana e di Marina per un tempo infinito. Come ho detto, non abbiamo nemmeno la possibilità di nominare un nostro rappresentante in consiglio di amministrazione, che ci permetta di tenere sotto controllo il loro operato. Giuliana assume rapidamente la presidenza dell’azienda, Marina la vicepresidenza, mentre io non ho nemmeno i soldi necessari per pagare le tasse di successione ed entrare formalmente in possesso delle mie quote azionarie della Supermarkets e della Villata. La situazione potrebbe restare congelata così per chissà quanto tempo. C’è un altro punto che appesantisce ulteriormente lo squilibrio

fra le nostre posizioni: nostro padre nel testamento ha ricordato i regali e le donazioni che ha fatto nel corso della sua vita pressoché a chiunque, come se facessero parte dell'eredità stessa e non della normale vita di una persona. Ha dimenticato un'unica, non irrilevante, questione: l'immobiliare Dom 2000, quella che ha donato a Giuliana negli anni '90. La società custodisce la proprietà di una fetta rilevante degli edifici dove ci sono gli Esselunga e incassa in affitto dai supermercati oltre 15 milioni di euro l'anno. Insomma, se volessero, Giuliana e Marina potrebbero tenerci in un angolo per sempre. Ho un unico punto di forza: probabilmente loro due non sanno fino a che punto sia delicata la mia situazione. È su questo piccolo vantaggio che inizio a costruirmi il modo per uscire dalle difficoltà e, allo stesso tempo, rispettare la promessa che avevo fatto dopo la lettura del testamento di salvaguardare il futuro di Esselunga.

Decido di telefonare a Giuliana. Ci incontriamo noi due, soli, nel caffè di Palazzo Parigi, un albergo in pieno centro, a Milano. Le propongo di cercare un accordo di massima fra noi, che possa andare bene a entrambi, senza mettere di mezzo gli avvocati fino a quando non avremo un'intesa sui punti essenziali. Giuliana accetta. Sa sicuramente che potrebbe tenerci sotto scacco per sempre ma ha anche l'intelligenza di capire che portare avanti all'infinito questo assurdo conflitto può far male anche a lei e a sua figlia. E non da meno all'azienda. Nel 2017 firmiamo un contratto, iniziando a smontare il castello costruito da Bernardo. Esselunga ricompra da me e da Violetta per 642 milioni il 45 per cento che, insieme, possediamo nel capitale dell'immobiliare La Villata. Ne acquista anche un'altra quota del 22,5 per cento da Giuliana e da Marina, che incassano a loro volta 321 milioni di euro. A me e Violetta resta così il 15 per cento ciascuno di Supermarkets Italiani. L'accordo prevede diverse opzioni per consentirci di vendere anche queste ulteriori quote. Una possibilità è la quotazione in Borsa dell'azienda, che andrebbe effettuata entro il 2021 e consentirebbe a noi due di collocare le nostre azioni agli investitori interessati a entrare nel capitale prima del debutto sul listino. Quando verrà il momento, Giuliana e Marina però non prenderanno nemmeno in considerazione questa ipotesi. Viene scartata anche la seconda possibilità prevista dal nostro accordo, la cessione di Esselunga a un nuovo proprietario. Nel 2017, quando il nostro accordo è stato appena concluso, si fa avanti un gruppo cinese, presentando un'offerta da 7,3 miliardi di euro. Violetta e io lo veniamo a sapere perché la proposta ci viene recapitata in quanto azionisti. Sul "Corriere della Sera", con un'intervista pubblicata alla metà di giugno dello stesso anno, esce poi allo scoperto Giulio Malgara, l'imprenditore che conosce bene Esselunga per averci lavorato e che ha individuato gli investitori cinesi pronti a rilevare Esselunga. Si muove anche lo zio Claudio, che ha molti contatti internazionali e viene da me ad Albiate per mettere a disposizione le sue capacità di mediatore: cosa del tutto inutile, dato che né Violetta né io abbiamo alcun potere nella vicenda. Giuliana e Marina, in ogni caso, con noi non faranno mai parola dell'offerta cinese. Se avessero deciso di vendere, loro due per il 70 per cento di Supermarkets Italiani avrebbero incassato 5,1 miliardi di euro, Violetta e io per il nostro 30 per cento 2,2 miliardi. Si tratterebbe di una cifra largamente superiore a quella che prenderemo alla fine ma, per l'appunto, nessuno si preoccupa di spiegarci perché viene rifiutata.

Il terzo arbitrato

Alla fine Giuliana e Marina scelgono un'altra possibilità prevista dal contratto del 2017: decidono di esercitare l'opzione che abbiamo loro concesso per acquistare il nostro 30 per cento. Non so dire chi le consigli sul modo di procedere ma, sta di fatto, si muovono in un modo che ci fa irritare. Prima Violetta e io veniamo approcciati separatamente, forse con l'obiettivo di strappare a uno di noi due un accordo sul prezzo, da imporre poi all'altro. Ma Violetta e io siamo uniti.

Nel gennaio 2019, così, Giuliana e Marina ci mandano una breve lettera nella quale ci comunicano la decisione di esercitare l'opzione d'acquisto delle nostre quote. Nella lettera manca un dettaglio non irrilevante: il prezzo che sono intenzionate a corrisponderci.

Per risolvere la questione ci vorrà un arbitrato, il terzo della storia nella famiglia Caprotti. Il primo si era svolto all'inizio degli anni '80, quando gli zii Guido e Claudio si erano accorti del modo in cui Bernardo aveva sottratto loro il controllo dell'azienda. Il secondo era cominciato nel 2012, quando nostro padre aveva voluto sottoporre a un giudizio arbitrale la legittimità del suo blitz segreto per toglierci le azioni dell'Esselunga che lui stesso ci aveva donato. Il terzo parte nel 2019 e non posso rivelarne i dettagli, che sono coperti da un accordo di confidenzialità. Posso soltanto raccontare che, per ottenere il miglior prezzo per le nostre azioni, mi viene l'idea di partecipare all'assemblea dei soci, convocata alla fine del mese di giugno. Lo facciamo perché quando Giuliana e Marina decidono di esercitare l'opzione per comprare il nostro 30 per cento della Supermarkets Italiani, sui giornali iniziano a circolare indiscrezioni che indicano il valore complessivo dell'azienda tra 4 e 4,5 miliardi euro. Come ho già detto, nel 2004 avevo presentato io stesso un'offerta d'acquisto con il sostegno finanziario della banca J.P. Morgan, che valutava Esselunga un prezzo che si aggirerebbe attorno agli 8 miliardi di euro, attualizzato ai valori e al perimetro di oggi dell'azienda. E poi nel 2017 era arrivata l'offerta cinese da 7,3 miliardi. Nella negoziazione, peraltro, facciamo notare che dentro Esselunga c'è una gallina dalle uova d'oro, ovvero l'e-commerce. Le attività di vendita online potrebbero tranquillamente essere scorporate e valorizzate. Nel 2020 "Esselunga a casa" valeva quasi 1,2 miliardi di euro.

L'assemblea degli azionisti della Supermarkets Italiani del 27 giugno 2019 si svolge in un clima surreale. Sono nove anni che non partecipo a un qualsiasi evento ufficiale della mia azienda e, probabilmente, nessuno si aspetta che lo faccia proprio ora. Quando mi vede, il presidente Piergaetano Marchetti mi pare turbato. Si prende il suo tempo per chiedere ragguagli al telefono, immagino alle azioniste di maggioranza. Il tutto è confinato in un ufficio dello Studio Pirola, dove lavora l'esecutore testamentario di nostro padre, Stefano Tronconi, che nelle sue ultime volontà Bernardo aveva deciso di retribuire con un milione di euro per il compito che si sarebbe ritrovato a svolgere. Per la parte dei soci di minoranza, ci siamo io e l'avvocato di Violetta. In teoria dovrebbe essere un'assemblea semplice e rapida, con l'approvazione del bilancio, il conferimento dell'incarico di revisore dei conti, la nomina del consiglio di amministrazione. Invece le

cose vanno per le lunghe. Subissiamo il consiglio di amministrazione di domande di chiarimento e chiediamo la distribuzione di un dividendo. Prima di rispondere i lavori vengono sospesi e ci viene detto di andare a prendere un caffè. La pausa si protrae in realtà per quasi due ore. Per fortuna la gelateria sotto l'ufficio ci viene in soccorso con un meraviglioso gelato al pistacchio e alla nocciola. Poi, quando i lavori riprendono, rientriamo e un tecnico risponde ai nostri quesiti. I dati dell'azienda sono buoni: è vero che le vendite crescono poco (più 0,1 per cento), se si eccettuano le aperture di nuovi supermercati, ma il risultato operativo dell'e-commerce è positivo e, a livello di gruppo, le disponibilità liquide superano i 900 milioni di euro. Una cifra spropositata che, tuttavia, non smuove il consiglio di amministrazione dalla scelta di non proporre la distribuzione di un dividendo. Vengono anche riconfermati i consiglieri già presenti. Una situazione che mi ricorda le vicende, già citate, sul fallito tentativo di scalata di Bernardo alla catena Il Gigante. Torniamo dunque a casa a mani vuote, anche se forse siamo riusciti a far comprendere ai presenti e alle assenti – Giuliana e Marina – che se resteremo nella compagine sociale qualche grattacapo alla maggioranza potremmo crearlo. E a giusta ragione. Alla fine gli arbitri fissano il valore in 6,1 miliardi. Credo che si possa ragionevolmente dire che – una volta fatta la scelta a monte, soprattutto per il bene dell'azienda, di evitare posizioni ostili – abbiamo ottenuto il massimo possibile, rispetto a una situazione che nel 2016 si presentava davanti a noi come una ripidissima salita. Così Violetta e io nel 2020 vendiamo le nostre quote. L'Esselunga fondata nel 1957 da Nelson Rockefeller, dagli industriali Crespi, da Marco Brunelli e dai fratelli Caprotti resta italiana, nelle mani di Giuliana e di Marina, e viene salvaguardata dalle incertezze e dagli scossoni di una nuova battaglia legale sull'eredità.

La barca in tempesta

In questi ultimi anni ho cercato di dare una nuova direzione alla mia vita, ritrovando in parte le mie radici. Può capitare che il rapporto con un padre determini in maniera profonda l'esistenza di un figlio, spingendolo a non considerare abbastanza le emozioni e gli insegnamenti che gli arrivano dalle altre persone con cui cresce. Mi sono dedicato così alla fondazione che era stata creata nel 2000 da Carla Venosta, la seconda moglie di mio nonno materno Guido Venosta, per ricordare la sua memoria di artefice dell'Associazione italiana per la ricerca sul cancro. Attraverso la Fondazione Guido Venosta ho potuto ritrovare un ruolo attivo nella società, agendo contro il Covid. L'ho fatto dando aiuti contro la povertà, fornendo attrezzature a strutture ospedaliere e mediche, aiutando alcune istituzioni a garantire un supporto psicologico ai giovani, sostenendo progetti culturali per i licei di Milano e finanziando la ricerca sui tamponi e sui vaccini. Ho avuto modo, inoltre, di studiare carte e documenti di famiglia e di scoprire fatti e persone che non conoscevo. È stato un viaggio pieno di sorprese, che in parte ho raccontato qui. Fortunatamente, nonostante qualche strascico e alcune cicatrici, ho ritrovato un po' di serenità e di gusto per la vita. Ho persino ricominciato ad ascoltare musica, cosa che non riuscivo più a fare da anni.

Nel mio percorso lavorativo, tra le tante cose fatte, ho avviato due start-up. “Esselunga a casa”, l’e-commerce di Esselunga, che si è rivelata un’impresa di successo. I bistrot di QB, per mancanza di lucidità da parte mia e per molti altri fattori, non avevano le basi giuste per stare in piedi. Magari ci sarà una terza impresa, chissà, speriamo.

Devo a mio padre e alla sua insistenza la possibilità che ho avuto di imparare il mio mestiere e di fare un lavoro che mi è entrato nella pelle come mai mi sarei aspettato all’inizio. Ho ricevuto moltissimo da lui, anche il grande benessere di cui ho potuto beneficiare per tutta la mia vita. Ho avuto la fortuna di collaborare con persone che mi hanno insegnato moltissimo e ho potuto dare all’azienda di famiglia un innegabile contributo per portarla nella modernità. Purtroppo devo a mio padre, a quel lato della sua personalità che ho cercato di sondare in questo scritto, anche il fatto che il mio lavoro mi sia stato portato via e gli anni che mi sono stati sottratti. Nessuno me li ridarà, come nessuno mi ridarà la possibilità di ricostruirmi una carriera distrutta dalla sterile lotta che nostro padre ha deciso di combattere contro di me. La sua “rappresaglia”, come l’ha definita un importante dirigente che ha lavorato al fianco di Bernardo in quegli anni, mi ha reso un intoccabile per chiunque lavorasse nel mondo dei supermercati. Non tornerò mai più nella grande distribuzione o nei beni di largo consumo: la mia vita, lì, è finita nel 2004. Anche perché non ho rapporti con Esselunga e con chi l’ha ereditata. Con Giuliana e Marina non ci parliamo e non ci vediamo nemmeno per le feste comandate. Sono tra le poche persone che non mi hanno fatto le condoglianze per la morte di mia mamma Giorgina, avvenuta nell’agosto 2021. Ne sono dispiaciuto ma non ci posso fare nulla, tranne che prenderne atto. E in alcuni frangenti ho percepito irritazione, fastidio, gelosia e una malcelata ostilità.

Ho poi toccato con mano anch’io quello che mi aveva detto la nonna Marianne quando ero ancora all’università a Parigi, a proposito dei miei zii Guido e Claudio, che Bernardo aveva voluto estromettere dalle aziende di famiglia: “Imparerai con l’esperienza che, all’infuori della famiglia, per gli uomini la vita è rappresentata dal proprio lavoro”. Aveva ragione Marianne.

Almeno non mi sono sparato: la previsione di mio padre si è rivelata errata.

Nel viaggio che ho compiuto in questi anni per ricostruire le vicende della mia famiglia, ho potuto anche riallacciare i rapporti con tanti ex colleghi e collaboratori di Esselunga, che mi hanno aiutato a raccogliere i materiali che ho utilizzato per scrivere questa storia. Più che dai fatti nudi e crudi, il loro contributo più importante è rappresentato dalla lettura personale che sono stati in grado di dare di quanto è avvenuto. Fra i tanti messaggi che ho ricevuto, ne vorrei ricordare in particolare uno. Mi è stato mandato qualche anno fa da Dominique Bennett, che ha lavorato nell’Esselunga degli anni d’oro, prima che venissi mandato via. Mi ha scritto dopo la pubblicazione del libro di Filippo Astone, il primo ad aver sollevato la cappa di menzogne sotto la quale Bernardo mi aveva seppellito. Ecco la sua lettera: “Per me è difficile immaginare l’ampiezza del tumulto emotivo e della pressione che devi aver subìto negli anni dopo il

'golpe'. Devi aver provato rabbia, dolore, orgoglio ferito, delusione, odio, voglia di rivincita, disperazione, amarezza, solitudine e anche incredulità. Leggendo vedo i tanti aspetti di tuo padre [...]: il suo indiscutibile talento imprenditoriale, il marchio della sua personalità e il suo carisma ma anche la sua prepotenza, il suo attaccar briga, le esagerazioni teatrali, il fanatismo, la mania del controllo. È straordinario che tu sia riuscito a raggiungere quel livello di imprenditorialità talentuosa quando eri ancora così giovane e in un modo così diverso dal suo: comunicando con la gente, motivandola, usando la capacità di delega, lasciando spazio e dando una certa dose di fiducia alle persone. Sono sicura che questo abbia avuto una grande influenza sulla mente di tuo padre in tutti quegli anni. La gelosia è una cosa terribile, sai, assolutamente corrosiva. Da quello che ho visto, era abituato a gestire le persone attraverso la paura ma, nonostante ciò, era fortemente irritato nel vedere persone spaventate a morte da lui. Non amava gli stupidi ma disprezzava ancor più i vigliacchi. Non ti ho mai visto affrontarlo verbalmente ma ti ho visto agire con quella determinazione ferrea tipicamente tua, con una tranquillità apparente ingannevole [...], ottenendo risultati che doveva ammirare dentro di sé, anche se non in maniera pubblica. I risultati straordinari che stavi ottenendo, agendo in un modo così antitetico rispetto al suo, devono aver alimentato il suo rancore. Penso che il 'golpe' abbia significato imporre nuovamente il suo modo di gestire le cose, un modo che lui aveva sempre considerato il migliore e ovviamente unico, perché suo. Non poteva sopportare di lasciare il centro della scena. Ma tu eri un rivale troppo forte. Tu facevi tremare la sua barca. Che peccato, avreste potuto formare una squadra formidabile e complementare".

È vero, papà: avremmo potuto formare una squadra formidabile, anche perché condividevamo la stessa passione per l'azienda in cui lavoravamo. Come ti avevo scritto nel novembre 1990, quando ero tornato da Chicago pieno di idee e di energie e, insieme, stavamo vivendo un periodo molto bello: "In questo momento mi diverto proprio e forse sono anche felice". E ancora: "Non siamo mai stati così vicini. Dopo gli anni difficili e bui, finalmente vedo un po' di luce". Poi, piano piano, quella luce si è spenta. Davvero, papà, che peccato.

L. PIANA, *Mr. Esselunga e i compratori misteriosi*, in "L'Espresso", 10 gennaio 2014.
Il principe di Londra. L'italiano più ricco della metropoli: da distributore di mozzarelle nella capitale britannica a miliardario, articolo pubblicato sul settimanale "Londra Sera" in data 21 ottobre 2016.

Ringraziamenti

In questi anni molti dirigenti, dipendenti e collaboratori hanno condiviso con me i loro ricordi sugli anni che abbiamo vissuto insieme lavorando in Esselunga. Con alcuni ci ritroviamo ancora oggi, e il loro punto di vista su numerosi episodi è stato molto importante per la stesura di questo libro, perché mi ha permesso di mettere la mia personale esperienza di quei fatti a confronto con la loro. So che alcuni preferirebbero non essere citati per nome in queste pagine: per questo motivo li ringrazio tutti, in forma collettiva, nel modo più sincero e caloroso possibile.

Un libro non è mai l'opera di un solo individuo, se racconta vicende che attraversano un periodo di tempo così lungo. Alcune persone care mi hanno aiutato semplicemente vivendo accanto a me i fatti che sono narrati nel testo, altre sono intervenute in modo specifico con ricordi, documenti, analisi. Molte mi hanno semplicemente fatto sentire meno solo, con una frase o un pensiero gentile.

Rileggere le lettere di Laura, che si è battuta a lungo per assicurare ai nostri figli una vita normale e serena, si è rivelato di grande aiuto per comprendere quanto siano stati drammatici anche agli occhi altrui alcuni dei momenti che abbiamo passato. Se sono ancora qui, oggi, lo devo a lei, ne sono cosciente e la ringrazio di cuore.

Mia sorella Violetta e i miei zii Claudio e Guido – scomparso nel 2012 – hanno tutti contribuito, ognuno a modo proprio, a rendere l'Esselunga quello che è oggi: senza il loro lavoro non esisterebbe non solo questo libro ma neppure l'azienda così come la conosciamo.

Voglio inoltre ringraziare mia madre Giorgina, che ci ha lasciato nel 2021, mia cugina Benedetta e suo marito Guido Barendson, Marco Brunelli, Francesco De Marchi, Carlo Feltrinelli, Sergio Luciano, Mario Gasbarrino, Marco Costaguta, Niccolò Brignoli, Francesco Sbisà, Giampiero Succi, Roberto Casati, Luigi Rubinelli, Eleonora Sàita, Filippo Astone, Dominique Bennett, Guido Alberti, Alessandro Capocchi, Prisca Aliotti, Damiano Paternò Castello, Paolo Baldacci, Orna Schezen Nofarber, Giovanni Rovetta, Luca Piana, Claudia Shammah, Laura Curzel, Patrizia De Paoli, Filippo Viganò, Salvatore Fagone, Riccardo Cavallero, Antonio Riccardi, Massimiliano Magistretti, Giorgio e Marco Della Seta, Matteo Cimenti, Margaret Di Matteo e Soraya Elyes Ferchichi, che arrivò un giorno da Parigi e seppe cogliere in modo così acuto alcuni lati del carattere di mio padre.

Un ringraziamento particolare e sentito a Elena Tettamanti, che mi ha supportato e sopportato, con affetto, in questo viaggio.

Un ringraziamento di cuore va anche alla Fondazione Pirelli, che conserva e valorizza il prezioso Archivio storico dell'azienda Pirelli dalle sue origini, nelle persone del suo Presidente dott. Marco Tronchetti Provera, del Consigliere delegato e Direttore dott. Antonio Calabrò e della Responsabile dell'Archivio storico dott.ssa Chiara Guizzi, che con sollecitudine sono venuti incontro alle mie richieste in modo che potessi avere, in tempi brevissimi, le informazioni e la documentazione che mi servivano.

Negli ultimi dieci anni che ho descritto nel testo, Alberto Brunelli è stato fondamentale per aiutare me e Violetta a superare prove che mai avremmo immaginato di dover affrontare, dandoci un sostegno molto più ampio rispetto ai suoi incarichi professionali relativi alla comunicazione.

Bibliografia essenziale

AIA-IBEC, *Nelson Rockefeller personal papers*, in Rockefeller Archive Center.

Fondazione Pirelli, Archivio storico Pirelli, miscellanea “Documenti per la storia delle Industrie Pirelli” e fondo “Personale”.

Area Studi Mediobanca, *Le principali società italiane*, vari anni.

Filippo Astone, *Gli affari di famiglia*, Milano, Longanesi, 2009.

Wayne G. Broehl, *The International Basic Economy Corporation. Thirteenth Case Study in an NPA Series on United States Business Performance Abroad*, 1968, National Planning Association, Washington D.C. 20009.

Marco Brunelli, Luisa Einaudi Fichera, *Settecento Veneziano*, Catalogo della mostra organizzata per l’Opera di prevenzione antitubercolare infantile, Milano, Edizioni Daria Guarnati, 1955.

Esselunga, Bilancio civilistico e consolidato, vari anni.

Marco Magnani, *Sindona. Biografia degli anni Settanta*, Torino, Einaudi, 2016.

Giulio Malgara con Sergio Luciano, *Uno spot ci salverà*, Milano, Piemme, 2020.

Jefferson Morley, *The Ghost. The secret Life of Cia spymaster James Jesus Angleton*, New York, St. Martin’s Press, 2017.

Opera di prevenzione antitubercolare infantile, *Mostra del Settecento Veneziano*, Milano, Villa Comunale, aprile-maggio 1955, Milano, 1955.

Roberto Romano, *I Caprotti. L’avventura economica e umana di una dinastia industriale della Brianza*, Milano, Franco Angeli, 1980.

Luciano Segreto, *I protagonisti della grande distribuzione in Europa*, in *100 anni della Rinascente*, a cura di Franco Amatori, Milano, Egea, 2017.

Emanuela Scarpellini, *Comprare all’americana*, Bologna, il Mulino, 2001.

Emanuela Scarpellini, *La spesa è uguale per tutti*, Venezia, Marsilio, 2007.

Supermarkets Italiani, Bilancio civilistico e consolidato, vari anni.

Perry R. Wilson, *La fabbrica orologio. Donne e lavoro alla Magneti Marelli nell’Italia fascista*, Milano, Franco Angeli, 2003.

Per la stesura del libro si sono rivelati fondamentali i documenti custoditi nei miei archivi e in quelli di mia madre Giorgina.

Etichetta di un tessuto della Manifattura Caprotti, con il disegno di una capra e la sigla “B.C.G.”, ovvero “Bernardo Caprotti di Giuseppe”.
I miei antenati sapevano essere ironici sul nostro cognome.

Manifattura Caprotti, gli impianti del cotonificio ad Albiate.

Le maestranze operaie e gli impiegati con il mio bisnonno, Bernardo Caprotti, nel 1924.

A sinistra nella foto Giuseppe Caprotti l'esploratore, a Sana'a (Yemen).
San Valerio: per svariati anni ho dovuto custodire il corpo del protomartire nella sala d'archivio della casa perché l'oratorio di fronte alla villa – dove si trova adesso – aveva grossi problemi di umidità.

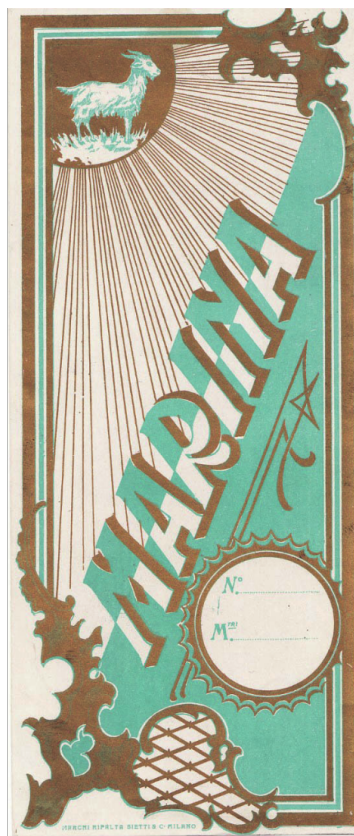
Sig. B.do Caprotti di G.ppe
P.te d'Albiate

Como 20/3 869

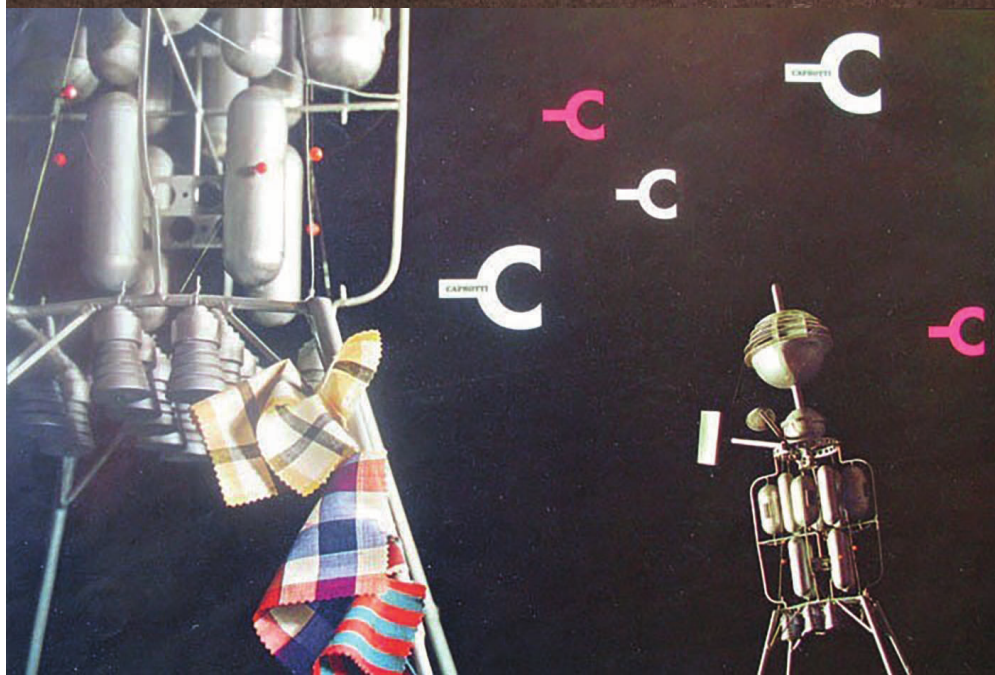
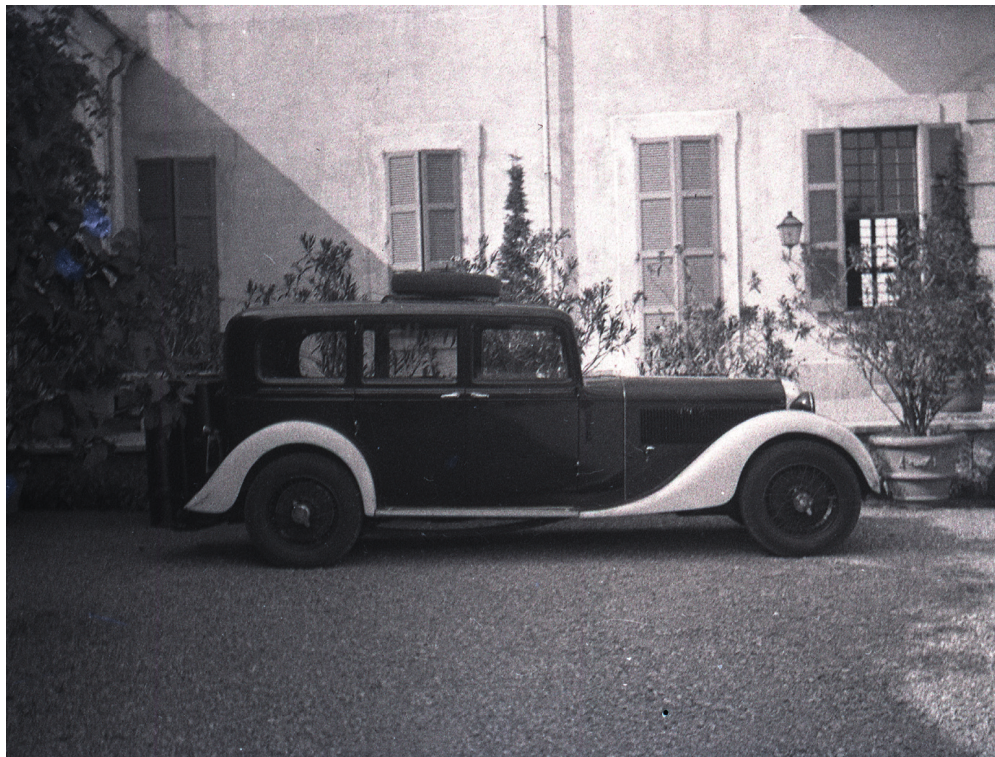
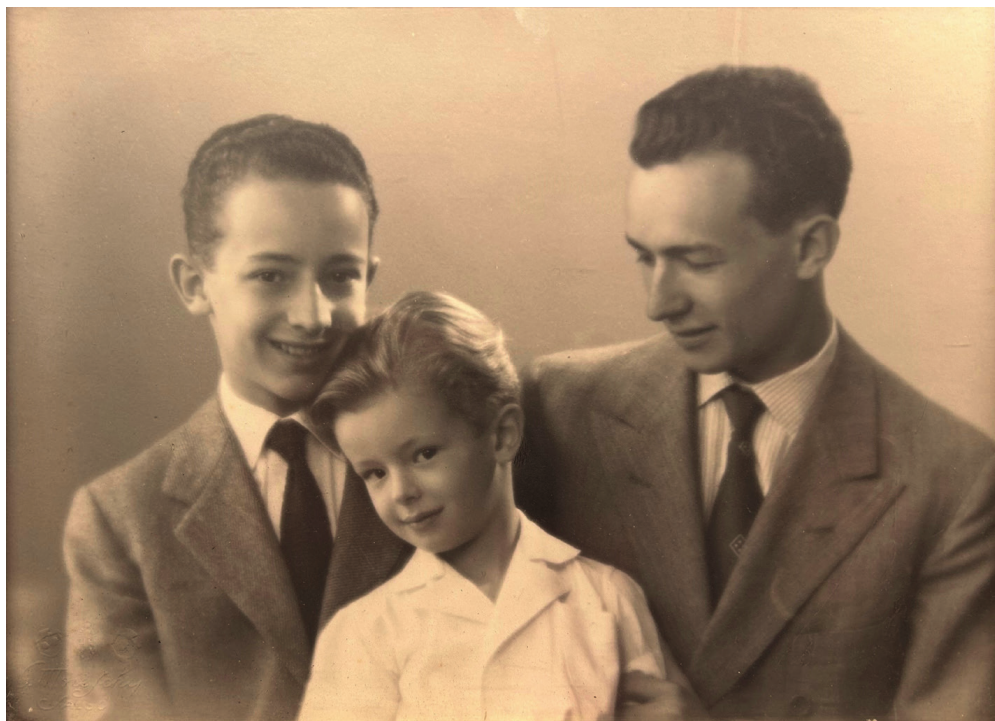
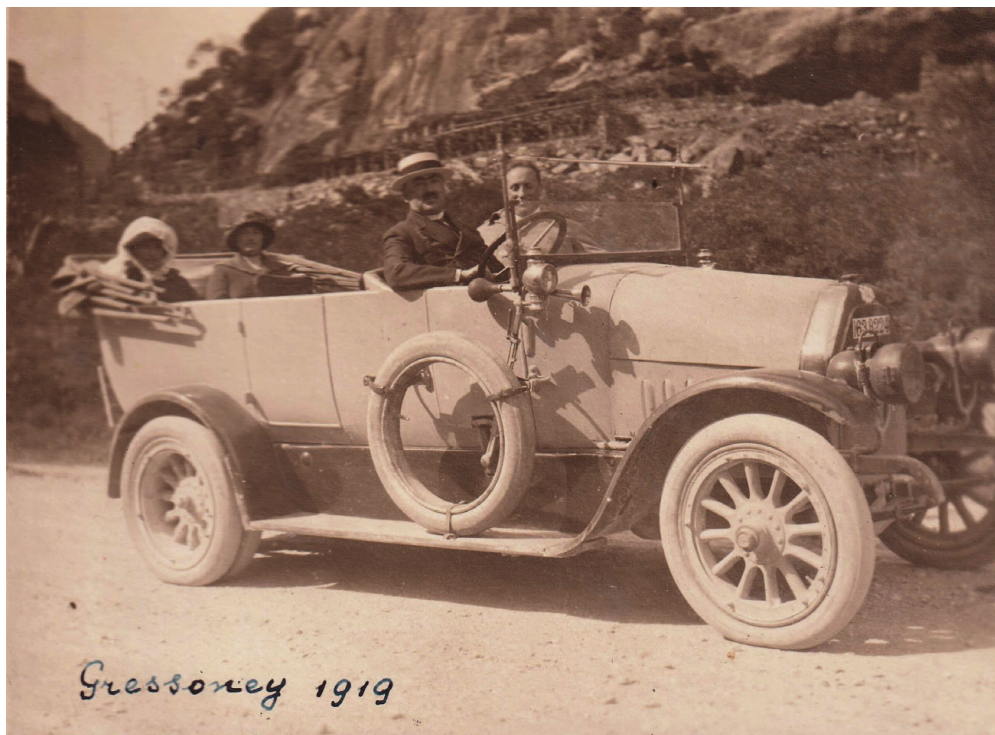
Se avete da sceglierni alcune pezze
come appiedi vi do distinta favorite
spedirmele a grande velocità a domicilio
ed al più presto possibilmente in giornata
Vi raccomando la scelta nelle migliori pezze
perchè devono servire di fioretto
In attesa distintamente vi riverisco

Carlo Cicardi

Lettera di un cliente della "Ditta Bernardo Caprotti di Giuseppe" (1830- 1907) alla medesima, con acclusi dei campioni di tessuto prodotti dalla nostra manifattura.

Il mio bisnonno paterno Bernardo Caprotti.

Mio nonno Peppino (Giuseppe Caprotti) da piccolo, in costume da carnevale (ultimo a destra).
Etichette di tessuti della Manifattura Caprotti.

Mio nonno paterno Giuseppe Caprotti, detto Peppino, in divisa da ufficiale degli Alpini, nel 1919.
Mio nonno Giuseppe al Corso allievi ufficiali di complemento a Caserta durante la Prima guerra mondiale. È il quinto da destra, in piedi.

Mio nonno paterno Giuseppe Caprotti, detto “Peppino”.
Mia nonna paterna Marianne.

Il logo della Manifattura Caprotti ideato da Max Huber.
Studio di Max Huber per un calendario della Manifattura Caprotti su base di una fotografia di Ugo Mulas, 1958.

Mio padre Bernardo da bambino.
Il cortile della villa di Albiate prima della Seconda guerra mondiale.

Bernardo, Guido e Claudio Caprotti, fine anni Quaranta.

La mia bisnonna materna Argia Venosta, inizi ’900.
Il mio bisnonno materno Giuseppe Venosta (seduto accanto al guidatore) a Gressoney, 1919.

Il mio bisnonno materno Umberto Quintavalle e la principessa ereditaria Maria José di Savoia in visita alla Magneti Marelli, nel 1942.

Mio nonno Guido Venosta, 1915-16.
Davos, Svizzera, forse Campionati universitari, 1930. Lo zio Gigi Venosta è l'ultimo giocatore sullo sfondo.

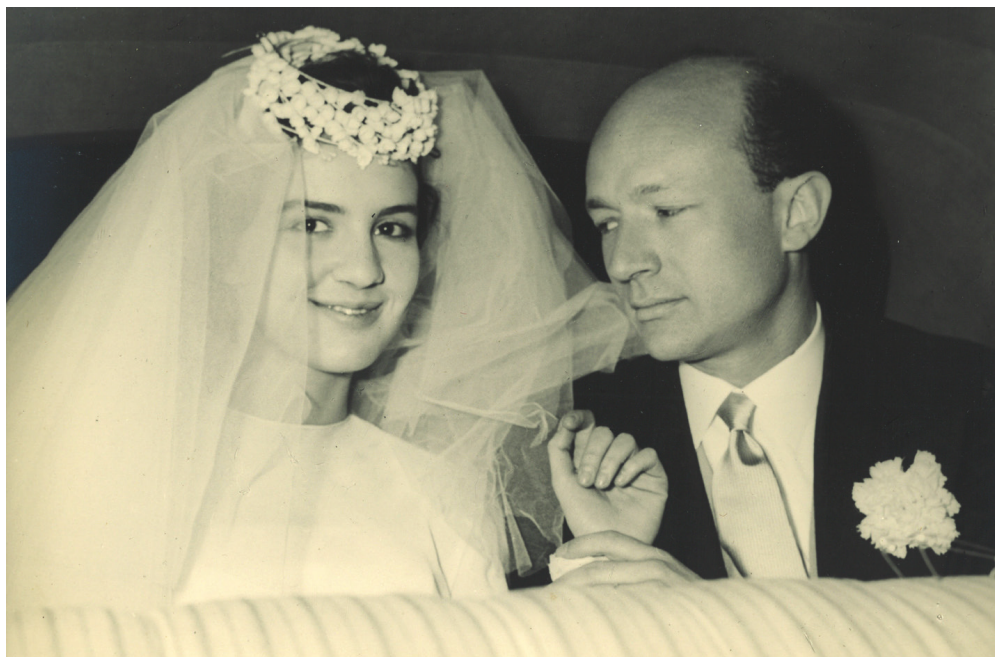
Mia nonna materna Luisa Quintavalle.
Mia nonna Luisa con mia madre Giorgia, detta Giorgina.
Mia nonna Luisa con un gruppo di sciatori, tra i quali si riconosce, alla sua sinistra, il campione Zeno Colò.

Mia nonna Luisa con in braccio mia madre.

Mia madre e suo fratello Giuseppe Venosta da bambini.
Mia madre e Giuseppe, che tutti chiamavamo Beppe.

John F. Kennedy con Nelson Rockefeller.
James Jesus Angleton (con gli occhiali), a lungo capo del controspionaggio della CIA. James Jesus e il padre James Hugh, che ebbe poi un ruolo chiave nella nascita dell'Esselunga, lavorarono entrambi in Italia per i servizi segreti dell'Oss durante la Seconda guerra mondiale.

Guido Caprotti a cena con l’amico fraterno Marco Brunelli e due amiche.
Marco Brunelli, Bernardo Caprotti e Giorgina Venosta nel 1957 a Cortina.

Mia nonna Luisa e mia madre Giorgina il giorno del suo matrimonio.

Giorgina e Bernardo al loro matrimonio.
Un gruppo di invitati alle nozze di Bernardo (sesto da sinistra) e Giorgina. Mio zio Guido è il terzo da sinistra e Virginio Rivolta è il primo a destra.

Lo zio Claudio Caprotti con mia nonna Marianne Maire Caprotti al matrimonio dei miei genitori, nel 1958.
Lo zio Giuseppe Venosta (a sinistra) con Carla Fossati Bellani poi in Venosta e un amico al matrimonio di Bernardo e Giorgina.
Io in braccio a mia madre Giorgina, con la nonna Marianne, il nonno Guido Venosta, mio padre Bernardo e la "Signorina" Waltraud.

Io con mia zia Diana Theodoli, nel 1961.

La nonna Luisa con Silvana Pampanini sul set di *O.K. Nerone*. Il film, diretto da Mario Soldati, fu prodotto da Niccolò Theodoli, secondo marito di Luisa.

Foto G.

Niccolò Theodoli, secondo da destra, sul set di una pubblicità con Aldo Fabrizi, al centro.
Io da bambino.
Mio zio Giuseppe Venosta da giovane.

La zia Lu, Maria Luisa Austoni.

Violetta, Giuseppe, Benedetta ed Elisabetta Caprotti con le tate – Franca e Sissi – in montagna.

Io con lo zio Guido e lo zio Claudio sulla spiaggia di Forte dei Marmi nel 1966.
La mamma a Lindos nel 1975, in casa di Sandro Somarè, fratello di Guido, all'epoca suo compagno.
Qui incontrai David Gilmour.

Mia sorella Violetta.
Il castello di Bursinel nel Cantone di Vaud, in Svizzera.

Io con i miei collaboratori a una cena aziendale in occasione del Natale 1996.
Io a quarant'anni.

IL PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA

CAPO DELL'ORDINE "AL MERITO DELLA REPUBBLICA ITALIANA"

Visto lo Statuto dell'Ordine Al Merito della Repubblica Italiana ed avvalendosi della facoltà prevista dall'art. 2;
con Decreto in data Roma, 25 ottobre 1988

HA CONFERITO

L'ONORIFICENZA DI

Grande Ufficiale

al dr. Guido Venosta

con facoltà di fregiarsi delle insegne stabilite per tale classe.
Il Cancelliere dell'Ordine Al Merito della Repubblica Italiana è incaricato dell'esecuzione del presente Decreto che sarà registrato alla Cancelleria dell'Ordine medesimo.

FIRMATO Cossiga CONTROFIRMATO De Mita

Il Cancelliere dell'Ordine dichiara che in esecuzione delle Presidenziali disposizioni

il dr. Guido Venosta

è stato iscritto nell'Elenco dei Grandi Ufficiali Naz. *al N.°* 693 *Serie* IV

IL CANCELLIERE DELL'ORDINE

IL DIRETTORE CAPO UFFICIO DELLA CANCELLERIA

Diploma di conferimento dell'onorificenza di Grande Ufficiale al merito della Repubblica Italiana a mio nonno Guido Venosta, nel 1988.

Mio nonno materno Guido Venosta in una foto di Ugo Mulas.

Contenuti

Sommario

Corrispondenze con pagine dell'edizione cartacea